

Plan Estratégico 2015-2018

Ministerio de Agricultura y Ganadería



Ministerio de Agricultura y Ganadería, MAG

Esta publicación está disponible en formato electrónico, PDF, en la dirección: <http://www.mag.go.cr>

Equipo Coordinador

Unidad de Planificación Institucional:

William Chinchilla Jiménez

María Elena Orozco Vílchez

Equipo de apoyo

Directores Regionales del MAG, Jefes de Extensión Agropecuaria Regionales, Enlaces de Planificación Regionales, Jefaturas Técnicas de Unidad Administrativa y Financiera, jefaturas nivel staff: Asuntos Internacionales, Prensa, Tecnologías de Información, Asesoría Jurídica, Auditoría Interna, SUNII.

Grupo Consultor CICAP:

Lorena Méndez Gutiérrez

Juan Rafael Vargas Retana

Índice de Contenido

Presentación	1
Glosario de acrónimos y siglas	3
Introducción	6
I. Resumen del Diagnóstico	7
Entorno mundial	7
Situación de la agricultura en Costa Rica	8
Retos y desafíos de la agricultura	10
Elementos para una reforma del MAG.....	13
Redefinir los apoyos a la agricultura	13
Retos y desafíos para el MAG	13
Análisis interno de la organización.....	14
Análisis de percepción de los productores sobre la gestión del Ministerio.....	17
II. Lineamientos de política regional y nacional acordes a la gestión técnica del MAG ..	19
Lineamientos de política del contexto nacional	19
Los Objetivos de Desarrollo del Milenio.....	19
La Política Agrícola Centroamericana 2008-2017 (PACA).....	19
Plan Agro 2003-2005 para la Agricultura y la Vida Rural en las Américas	19
La Estrategia Regional Agroambiental y Salud 2009-2024 (ERAS).....	20
La Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010 al 2030 (ECADERT) ..	20
Otros instrumentos de política regional	21
Lineamientos de política del contexto nacional	21
Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018: “Alberto Cañas Escalante”	21
La Política del Sector Agropecuario y el Desarrollo Rural Territorial 2015-2018	23
III. Marco filosófico	25
Misión	25
Visión.....	26
Valores institucionales.....	27
IV. Lineamientos de política que direccionan la gestión técnica estratégica y operativa .28	
Pilar de seguridad y soberanía alimentaria y nutricional	28
Programa Nacional de seguridad y soberanía alimentaria y nutricional	28
Posicionamiento del enfoque sistémico de la agricultura familiar	30
Enfoque de Mejoramiento de vida	32
Pilar Desarrollo Rural Territorial.....	33
Pilar de oportunidades para la juventud del agro y de los territorios rurales.....	34
Política de oportunidades para la juventud rural	34
Pilar de mitigación y adaptación de la agricultura al cambio climático	36
Gestión agroambiental sostenible.....	36
Prevención y gestión de riesgos y el cambio climático en la agricultura	37
Pilar fortalecimiento del sector agropexportador	38
Comercialización interna y externa	38
Eje transversal de alineamiento y fortalecimiento del sistema de gestión agropecuaria y rural	38
Enfoque integral del MAG	38
V. Objetivos, programas, proyectos y acciones estratégicos institucionales	39
Objetivos estratégicos	39
Programas, proyectos y acciones estratégicas.....	40
Principales acciones y proyectos estratégicos del MAG 2015-2018	41
Mapa estratégico.....	53
Cronograma de ejecución del Plan Estratégico	55
Componente de seguimiento y evaluación	64
Referencias bibliográficas	68

Presentación

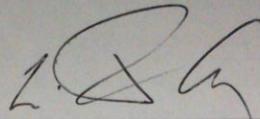
El Ministerio de Agricultura y Ganadería sustenta su gestión sobre los lineamientos de la Política del Sector Agropecuario y Rural 2014-2018, orientada hacia la dignificación de las familias, trabajadores, asalariados, productores y productoras del agro y de los territorios rurales, las cuales deben recibir el reconocimiento social por producir alimentos saludables para toda la población y apoyarles mediante los servicios institucionales de extensión agropecuaria para que sigan produciendo, asegurándoles el acceso a las mejores técnicas, a un comercio justo y a un financiamiento adecuado, con la finalidad de asegurar el pleno desarrollo de la familia rural, de manera inclusiva y sostenible.

En este campo el país debe privilegiar la producción nacional y bajo este principio se impulsará una Política de Estado de seguridad alimentaria (producción y acceso real de alimentos para toda la población) y apoyo a la producción local de frijol, maíz blanco, arroz, papa, cebolla, leche, carne de cerdo, carne de res y otros productos agrícolas.

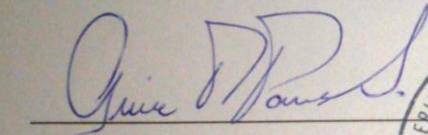
La formulación del Plan Estratégico 2014-2017 del MAG, se sustenta bajo un enfoque participativo desarrollado a finales del 2013, en el que participaron funcionarios del nivel gerencial y técnico del MAG, así como usuarios de los servicios institucionales. Este instrumento incluye como productos sustantivos un diagnóstico situacional, la definición de un marco estratégico con sus objetivos y lineamientos, así como las principales acciones y/o proyectos estratégicos bajo los cuales se direcciona la gestión técnica y administrativa del ministerio en los próximos cuatro años, en concordancia con la realidad institucional y las necesidades de los grupos organizados de productores y de otros lineamientos y estrategias del contexto iberoamericano, centroamericano y nacional.

En este plan se destaca la integración y coordinación interinstitucional e intersectorial para el desarrollo de lineamientos, acciones y estrategias alineadas y coherentes que se evidencian como derroteros para la gestión y administración de la agricultura en el entorno externo e interno, bajo un enfoque integral y articulado.

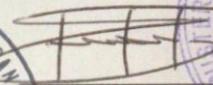
El Plan Estratégico define tres claras vertientes con las cuales se espera incidir en el futuro: Una modernización de sus procesos de gestión, el alineamiento entre las diferentes unidades que integran el Ministerio de Agricultura y Ganadería y un nuevo modelo de atención integral que permita atender y orientar adecuadamente al sector productivo nacional.



Luis Felipe Araúz Cavallini
Ministro



Gina Paniagua Sánchez
Viceministra



José Joaquín Salazar Rojas
Viceministro



Glosario de acrónimos y siglas

- ALADI: Asociación Latinoamericana de Integración
- CEPAL: Comisión Económica para América Latina
- CELAC: Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños
- CNP: Consejo Nacional de Producción
- CONAC: Consejo Nacional de Clubes 4S
- CORFOGA: Corporación Ganadera Nacional
- CVO: Certificado Veterinario de operación
- DRT: Desarrollo Rural Territorial
- DNEA : Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria
- ECADERT: Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural y Territorial
- EEUU: Estados Unidos de América
- EMV: Enfoque de Mejoramiento de Vida
- ERAS: Estrategia Regional Agroambiental y de Salud
- Focus Group: Se refiere a un grupo focal para análisis de situaciones
- FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
- FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- FORD: Fortalezas, oportunidades, riesgos y amenazas
- GBR: Gestión de Agencias de Extensión Agropecuaria basada en resultados
- GEI: Gases Efecto Invernadero
- GTZ: Agencia Alemana de Cooperación Técnica
- ICAFÉ: Instituto del Café de Costa Rica
- IED: Inversión Extranjera Directa
- IICA: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
- IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social
- INDER: Instituto de Desarrollo Rural
- INTA: Instituto Nacional de Innovación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria
- JICA: Agencia de Cooperación Internacional de Japón
- MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería
- MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
- NAMA: Nationally Appropriate Mitigation Action (acciones de mitigación nacionalmente apropiadas)
- OMC: Organización Mundial del Comercio

PACA: Política Agrícola Centroamericano
PEST: Análisis político, económico social y tecnológico.
PIB: producto interno bruto
PITTAS: Programa Nacional de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria
PND: Plan Nacional de Desarrollo
PROCOMER: Promotora de Comercio Exterior
PYMES: Pequeñas y medianas empresas
RITEVE: Revisión Técnica Vehicular
SBD: Sistema de Banca de Desarrollo
SCI: Sistema de Control Interno
SENASA: Servicio Nacional de Salud Animal
SEPSA: Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria
SFE: Servicio Fitosanitario del Estado
SNITTA: Sistema Nacional de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria
TIC: Tecnología de información de la comunicación
TTIP: Transatlantic Trade and Investment Partnership
UE: Unión Europea
UNED: Universidad Estatal a Distancia
USA: United States of America

Introducción

“La estrategia no es solamente un proceso de gestión, o al menos no debería serlo. Existe un continuo que comienza, en el sentido más amplio, en la misión de la organización; esta debe traducirse para que las acciones de las personas individuales estén en línea con la misión y la apoyen”

The strategy focused organization, Kaplan y Norton, 2001, Harvard Business School Publishing Co.

Los autores señalan que “la estrategia es un paso en un proceso continuo lógico que mueve a una organización de un declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados que están en primera línea en los servicios centrales. La misión que lo abarca todo proporciona el punto de partida que define por qué existe la organización o cómo encaja una unidad de negocios en una arquitectura empresarial más amplia”.

Desde esta perspectiva, el plan estratégico que se ha elaborado es precisamente un conjunto de lineamientos y acciones que se deberán ejecutar de forma conjunta por los miembros de la organización. Para ello, deberá existir una adecuada alineación entre la estrategia y las personas que ejecutan las acciones, pero sobre todo entendiendo que la organización está por encima de las partes pues estas conforman un todo integrado para el cumplimiento de la misión.

I. Resumen del Diagnóstico

El diagnóstico realizado para el plan estratégico del Ministerio, fue elaborado mediante un proceso participativo que se desarrolló en cuatro fases, de la siguiente manera:

1. Más de 100 funcionarios de alto nivel del Ministerio participaron en 12 sesiones de trabajo, en donde se aplicaron varias técnicas de planificación con el instrumento PEST, FODA-FORD y posteriormente el árbol de problema donde se derivaron objetivos.
2. Un grupo de 64 productores, de cuatro regiones del país, aplicaron el instrumento focus group mediante el cual se pidió la opinión sobre el quehacer regional del MAG y sobre la percepción de los servicios prestados.
3. Una mesa redonda con cuatro expertos nacionales que se refirieron al tema de Retos y Desafíos de la Agricultura; el mismo se constituyó en un instrumento relevante, que permitió, complementariamente a lo realizado por el personal durante las sesiones de trabajo, definir y encauzar las principales orientaciones de corto y mediano plazo que debe abordar la institución para la implementación del plan estratégico.
4. Una revisión bibliográfica sobre documentos elaborados por organismos internacionales asociados al sector primario de la economía.

Entorno mundial

Tres situaciones mundiales, deben ser consideradas con particular atención dentro del plan estratégico del Ministerio, por el impacto que ello tiene en el quehacer del campo agropecuario; ellos son:

Los cambios vertiginosos que la sociedad y la economía tienen desde el siglo 19, a partir de los cuales, los procesos productivos encuentran “nuevas formas de hacer las cosas” apoyadas en renovación tecnológica continua. Este punto se fundamenta en los cambios ocurridos en la economía, desde la antigüedad, según plantea Alvin Toffler en su libro “La tercera ola”.

Las transformaciones de la estructura económica de los países, desde un dominio de la agricultura antes de los años cincuenta del siglo 20, hasta una reducción de su participación dentro del PIB, pero en condiciones que le permiten mantener preponderancia y ser más bien objeto de impulso económico ya no sólo como productos primario, sino en la agroindustria y en el creciente mercado de commodities.

La forma de trabajo desde los Ministerios de Agricultura, pues ahora se tiene un concepto mucho más amplio de la tradicional extensión agrícola, tomando en cuenta de manera principal la investigación de nuevas formas de producción y la transferencia de tecnología hacia los productores, para una mejor inserción, como verdaderos empresarios agrícolas, en los mercados nacionales e internacionales.

Este es el "nuevo mundo" en donde se está desarrollando el proceso productivo agrícola de Costa Rica y por lo tanto el MAG deberá enfrentarlo con inteligencia y con pensamiento estratégico para generar los instrumentos adecuados con los cuales, los productores nacionales puedan superar los grandes retos que tienen, además de las situaciones climáticas que en ocasiones se convierten en verdaderos desastres nacionales contra lo cual poco puede hacerse, por lo que también deberá buscarse formas alternativas para prevenir, minimizar o atenuar los daños que eso genera.

Este panorama deberá tomar en cuenta las soluciones que la tecnología más moderna va ofreciendo con sus cambios cada vez más veloces y efectivos.

Situación de la agricultura en Costa Rica

De conformidad con estudio del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), del año 2010 "La agricultura en Costa Rica: situación al 2010, su evolución y prospectiva" es oportuno mencionar lo siguiente:

"Se estima que en el país hay aproximadamente 94,000 productores agropecuarios, según cifras preliminares del Censo Agropecuario del 2014. Dado que no se disponía de un censo agropecuario en las últimas tres décadas, que disponga de la información que se requiere para una caracterización agroproductiva más real, lo que dificulta tener un punto de apreciación claro sobre la estructura agraria actual.

La gran mayoría son productores con activos (tierra, maquinaria e infraestructura productiva, etc.) de menos de 100,000 dólares e ingresos agropecuarios mensuales entre 500 y 1000 dólares, se dedican a la producción de granos, hortalizas, frutales, café y algo de ganadería, especialmente de doble propósito.

Por otro lado, hay un número reducido de empresas agropecuarias de gran escala (en estándares nacionales y de su respectivo sector) con activos de más de diez millones de dólares e ingresos mensuales de más de 100,000 dólares dedicadas a la producción de banano, caña de azúcar, piña, naranja, tilapia, leche, etc.

Capacidad empresarial. No existe un estudio que revele la capacidad empresarial en la agricultura del país. Los agricultores siguen siendo categorizados según el tamaño de su finca (pequeño, mediano y grande). Esta forma de diferenciar a los productores es errática y conduce a una inadecuada definición de las políticas y la asignación de recursos para la implementación de cada una.

La capacidad empresarial es un aspecto decisivo en el desempeño exitoso en la agricultura. En un estudio reciente, Pomareda (2008) mostró que entre sesenta ganaderos en Esparza había diferencias significativas en su capacidad de gestión, y que el tamaño de la propiedad no es un factor que se relacione positivamente con tal cualidad, encontrándose muchos pequeños ganaderos con muy buen nivel empresarial. Una prueba de la creciente capacidad empresarial en la agricultura del país, independientemente de la escala es el número de pequeñas empresas agro exportadoras. Según PROCOMER (2010) del total de 2116 empresas que exportaron en el 2008, el 60 por ciento eran PYMES y de esas el 43 por ciento se ubicaron en el sector agrícola y alimentario."

Más adelante, el mismo informe señala lo siguiente:

"En Costa Rica continúa el debate de la política agropecuaria y la política nacional. Las organizaciones campesinas argumentan que el Estado focalizó su apoyo a los rubros de exportación y no se apoyaron los cultivos de la canasta básica y que como resultado de ello se creó una excesiva dependencia externa y que ello ha implicado una salida importante de divisas. En un trabajo al respecto, Pomareda (2008) muestra que en realidad la importación de alimentos básicos representa menos del cinco por ciento del total de las importaciones del país. De ese total, dos productos básicos, el trigo y la soya (que no se producen en Costa Rica, por no tener las condiciones agroecológicas), representan el cincuenta por ciento. Es decir que los productos agropecuarios básicos que Costa Rica podría producir (si tuviese los apoyos necesarios, permitidos) por ahora representan más o menos el 2.5 por ciento del total de importaciones de bienes."

Según cifras del Vigésimo Informe Estado de la Nación en desarrollo humano sostenible, 2013 "Durante los años 2011 y 2013, la participación del sector primario en el valor agregado y en la generación del empleo se redujo. Con respecto a la generación de empleo fue de 14,2 en el 2011, 13,5 en el 2012 y 12,8 en el 2013. Asimismo se muestra la evolución del PIB de este sector que fue de 9.5 en el 2011 y 9,1 en el 2012 y 2013, mientras que 50 años atrás, representaba poco más del 45%; esta situación actual era previsible, pues ya en 1970 su aporte al PIB había disminuido al 22.5 y en 1991 fue de 17.3%, de acuerdo con datos del Banco Central de Costa Rica (memorias anuales).

Con respecto al comportamiento del PIB de la rama de actividad correspondiente a la Agricultura, silvicultura y pesca pasó de 10.7% en el 2000, a 9,7% en el 2005, 9,2% en el 2010 y bajó a 8,6% en el 2013. Se cita además en este informe que las actividades relacionadas con la agricultura y la construcción que se caracterizan por contratar mano de obra poco calificada perdieron cerca de 25.000 empleos, en el sector agrícola afectó notoriamente la roya del café y una caída de aproximadamente un 30% en las exportaciones de esa actividad, lo que afectó a unos 14.000 trabajadores.

Según la información del Vigésimo Informe del Estado de La Nación del 2013, se indica el uso de la tierra en la actividad agrícola no muestra cambios significativos, en el 2013 no hubo variaciones con respecto al 2012, sobre la superficie cultivada que es de 486.222 hectáreas. Según datos de SEPSA, 2014, el café es la actividad dominante con una extensión de 93.774 has, seguido de la palma aceitera con 73.000 has, la caña de azúcar con unas 63.000 has, el arroz con unas 60.000 has, luego

la piña con unas 45.000 has y el banano con unas 42.000 has, posteriormente la naranja y el frijol con unas 20.000 has aproximadamente y la yuca con unas 12.000 has.

Según datos de SEPSA del 2013, citados en el Informe del Estado de la Nación, se indica que los productos con mayor crecimiento en área cultivada fueron el tiquizque (56,8%), la cebolla (17,9%), la palma aceitera (17,3) y la caña de azúcar (9,9%), el área de producción de granos básicos en el 2013 bajó un 19,1% (20.254 hectáreas) en comparación con el 2012, siendo el arroz el que reportó una disminución mayor de 23,2%, seguido del maíz (-19,9%) y el frijol (-3,8%). La papa también disminuyó en un 22%. En términos de volumen de producción en el 2013 sobresalen la caña de azúcar, la piña, el banano y la palma aceitera.

Se señala que el cultivo de piña sigue presentando conflictos agroambientales, producto del aumento significativo del área sembrada en zonas de la región Huetar Caribe y en la Región Huetar Norte, donde se han documentado conflictos por contaminación de suelos y ríos y fuentes de agua y los efectos en la salud de las poblaciones circundantes a este cultivo

La actividad agropecuaria es el segundo emisor de Gases de efecto Invernadero (GEI) con 4.603.900 toneladas métricas. Al respecto destaca el gran efecto ambiental de la actividad ganadera por la emisión de Gases de Efecto Invernadero (2,128.800 toneladas CO₂, por lo que se han impulsado técnicas sostenibles que coadyuvan en la mitigación como los sistemas silvopastoriles (4,2% de las hectáreas de fincas ganaderas), mejoramiento productivo y genético, sistemas de estabulado intensivos y mejoramiento de pastos y la siembra de bancos forrajeros y se implementa un NAMA ganadero, mediante el desarrollo de un plan piloto de ganadería a nivel nacional en coordinación MAG-CORFOGA.

En la actividad cafetalera se han desarrollado la aplicación de los mecanismos de NAMA que incluyen acciones de medición y mitigación, orientadas a la reducción y uso eficiente de los fertilizantes nitrogenados, el agua y la energía, así como los sistemas agroforestales y la medición de la huella de CO₂ en diez beneficios de café.

Retos y desafíos de la agricultura

Como parte de los componentes para el proceso de formulación de este plan estratégico, se llevó a cabo un foro mediante la metodología panel de expertos, en el mes de octubre de 2013, con la participación de cuatro especialistas en temas agroalimentarios y de desarrollo rural, que expresaron su conocimiento académico y profesional sustentado en un análisis e información sobre los retos y desafíos de la agricultura en Costa Rica.

De las exposiciones cabe destacar cuatro elementos directos para la gestión y organización: Que el MAG requiere una transformación institucional en cuatro sentidos.

- Incluir el mundo rural.
- Que la fuerza territorial se incluya en los procesos agropecuarios (más allá de lo local)
- Lograr la coordinación efectiva inter e intra institucional
- Transformar las oficinas locales para convertirlas en centros de transferencia tecnológica, de información y capacitación

Asociado a lo anterior, el Ministerio deberá conseguir una transformación tanto en su estructura administrativa como en sus sistemas tecnológicos y de comunicación. La transformación de su modelo de atención, con el fin de conseguir un sistema de extensión mucho más integrado con otras áreas del sector, como investigación y tecnología, para lo cual deberá definirse el nuevo rol del extensionista.

El MAG deberá asumir los retos de conseguir la competitividad de los productores con el fin de llevar desarrollo local y un posicionamiento más profundo de la agricultura dentro de la economía nacional.

El desarrollo de la innovación y transferencia de tecnología, bajo el enfoque de una agricultura orientada a los agronegocios, para los mercados locales, regionales y de exportación. Estos agronegocios deberán tener una calidad y condiciones de acuerdo a las exigencias actuales del mercado, tales como:

- Producción competitiva en calidad y precios
- Adecuado valor agregado
- Desarrollo de agrocadenas para el aprovechamiento de las ventajas competitivas de cada sector productivo.

La idea explícita en estas propuestas es que los productores; desde el ámbito territorial, nacionales deben conseguir un grado tal de competitividad que puedan ingresar exitosamente en los mercados nacionales e internacionales y así llevar desarrollo a sus organizaciones y comunidades.

El análisis del rol de los Ministerios de Agricultura en el actual entorno que a continuación se señala, se documenta del IICA: Análisis del entorno de la agricultura¹.

¹ IICA, Presentación Foro de Retos y Desafíos del MAG, San José, Rafael Trejos, octubre 2013)

Nuevos roles de los Ministerios de Agricultura en el entorno actual: El entorno condiciona las políticas agroalimentarias futuras



- ✓ La economía mundial se desacelera (Unión Europea, Estados Unidos, Brasil, Rusia, India, China).
- ✓ Precios básicos se mantendrán altos, aunque volátiles.
- ✓ Concentración del comercio agroalimentario en pocos países: 10 países concentran el 50% de las exportaciones agroalimentarias a nivel mundial (EEUU 10%, Países Bajos (7%), Alemania (6%), Brasil y Francia con 5%, otros países Argentina, México), según la OMC.
- ✓ Hay meganegociaciones comerciales en marcha (por ej. El TTIP UE-USA) que pueden cambiar las reglas mundiales, porque contemplan temas no regulados en OMC y porque buscan armonizar reglas mediante las cuales operan las redes de las multinacionales. Esto pueden tener un fuerte impacto sobre la dirección de los flujos de comercio y de Inversión Extranjera Directa (IED).



- ✓ Aumento de la población mundial.
- ✓ Incremento de la urbanización y surgimiento de la clase media.
- ✓ Impacto en el consumo mundial de alimentos: Patrones de consumo diferenciados y de mayor calidad.
- ✓ Precisar políticas que favorezcan el empleo.
- ✓ Mayor preocupación por la redistribución de ingresos en los países: Desigualdad se percibe como un obstáculo para el desarrollo.
- ✓ Mayor peso de las preocupaciones ambientales.
- ✓ Incluye impulso a políticas ambientales que pueden afectar la competitividad de determinadas empresas y sectores.
- ✓ Mayor preocupación por manejo sostenible de los recursos.
- ✓ Políticas que incluyan nuevas regulaciones e incentivos verdes.
- ✓ Las preocupaciones macro y financieras: Crisis financiera afecta el comercio y la variación del dólar y otras monedas afecta la competitividad del comercio agrícola.

Elementos para una reforma del MAG

- ✓ Importancia de políticas macro y necesidad de coordinaciones intersectoriales.
- ✓ Pasar de políticas agrícolas a políticas para la agricultura
- ✓ Crisis de precios y la seguridad alimentaria reactivan medidas de protección en frontera y obstáculos no arancelarios al comercio exterior.

Redefinir los apoyos a la agricultura

Temas emergentes: manejo de riesgos, estrategias de crecimiento verde, variabilidad climática, volatilidad de precios internacionales, mayores preocupaciones ambientales

Drivers o aspectos controladores del modelo que se abandona	Desafíos del nuevo modelo
Acumulación de Factores Capital, % del PIB y trabajo: transición demográfica	Crecimiento basado en el cambio tecnológico (factor más importante el conocimiento)
Impulso al sector exportado TCR subvaluados y salarios bajos	Revaloración del mercado interno (más poder adquisitivo, más salarios, más consumo)
El estado como actor clave En la producción y asignación de recursos	El Estado como proveedor de bienes públicos (mercados, instituciones) y políticas de intervención necesarias

Tomado de IICA: Rafael Trejos, 2013

Retos y desafíos para el MAG

Redefinir el campo de acción, las funciones críticas y el rol en la prestación de servicios

- ¿Cómo se va a organizar para cumplir con lo anterior?

Revisar métodos de trabajo y mecanismos de concertación

- ¿Con qué recursos (humanos, financieros y físicos)?

Reorientarlos y focalizar los recursos

- Direccionar su enfoque a la seguridad, soberanía alimentaria y nutricional

La dignificación de las familias rurales y la gestión de trabajo en territorios rurales

Análisis interno de la organización

El análisis interno de la organización es una parte fundamental para formular un plan estratégico, razón por la cual se destinó suficiente tiempo y trabajo con diferentes grupos vinculados, como altos ejecutivos de la organización, personal regional, y productores, con quienes se conversó sobre la calidad y cantidad de servicios que recibe en las oficinas que al respecto tiene disponible el Ministerio

Precisamente, la capacidad interna de la organización es la que definirá los alcances de su plan estratégico, iniciando por las transformaciones requeridas en cuanto a competencias y herramientas para la acción.

Con base en lo anterior se encontró una serie de debilidades relevantes que lleva al Ministerio a situaciones complejas al momento de enfrentar los riesgos asociados a su quehacer, pues se identificó que hacen falta instrumentos tecnológicos, mejores competencias de su personal, un ejercicio más fuerte del liderazgo que puede dar la función rectora de la máxima autoridad de la organización y deficiencia de recursos (además de competencias) en las oficinas regionales con el fin de contribuir más efectivamente en el desarrollo de productores y localidades.

Asociado a esto el país tiene una difícil situación fiscal, que imposibilita la canalización de mayores recursos financieros y la limitación del número de su personal, tanto a un problema de carencia de relevo generacional.

Producto de la realización del ejercicio de diagnóstico, se pudo apreciar la magnitud de la problemática y hacer una ubicación apropiada de elementos para su incorporación dentro del plan estratégico, de la siguiente manera:

Gestión administrativa institucional que incluye direccionalidad y enfoque institucional, que cubriría, la planificación estratégica y un nuevo modelo de extensión. Uno de los elementos más significativos del trabajo realizado por el personal del Ministerio se enfocó en gestión, posiblemente inducidos por una serie de problemas como son los relativos a recursos humanos, de logística, de centralización y demora en la toma de decisiones, a la falta de un adecuado proceso de planificación estratégica, a la estructura y a problemas en las relaciones entre la oficina central y las oficinas regionales. Es decir, hay razones de peso para que eso haya sido así y que problemas más técnicos no hayan aflorado sino cuando el proceso ha estado más "maduro".

Sistemas de información, que complementan la gestión, pero que por su importancia se anotan por separado; esto incluye el sistema de indicadores internos para medición de impacto. El MAG dispone de varios sistemas de información desarticulados de índole sectoriales, institucionales y a

nivel de órganos descentralizados, sin compartir bases de información, tecnología y software, hay un sistema de información, que es sectorial, denominado INFOAGRO, que funciona como página visulizadora de información, mucha de la misma está desactualizada, no integra un sistema efectivo de "alimentación de datos", dado que no existe una unidad administrativa para ello, sino que en cada región una persona realiza la incorporación de datos, dentro de varias tareas más que debe realizar.

Alineamiento e integración intra e interinstitucional, que se relaciona, entre otros, con la fuerza de la rectoría que ejerza el superior jerárquico del Ministerio. Este factor tiene varias causas como son una dispersión de leyes que ha atomizado el Ministerio, la resistencia de los superiores de entes descentralizados a realizar trabajos conjuntos, alegando independencia funcional en la normativa, pero también el desconocimiento del poder de las sinergias toda vez que hoy día, el trabajo conjunto es de mucho mayor provecho que el individual, precisamente por la interdisciplinariedad que requieren la mayor parte de las funciones en el sector público.

Es importante crear una cultura de coordinación intra e interinstitucional basada en los objetivos y compromisos establecidos en la política agroalimentaria, lo anterior debido a la relevancia institucional de la política como marco orientador para el desarrollo agropecuario.

Así por ejemplo, el valor agregado que se podría generar en las agrocadenas es de todos reconocido, pero no ha sido posible lograr una mayor armonización entre las partes para conseguir resultados positivos para productores y sectores de la economía.

Integración entre las diferentes instancias de la DNEA (ámbito nacional y regional). Esto es muy importante debido a que se está trabajando de una forma desarticulada, según plantearon los participantes, y debido a los retos que debe enfrentarse por el entorno cambiante que obliga a un trabajo bien articulado para obtener resultados en las nuevas formas de ayuda al productor, para su efectiva inserción en el mercado.

En esa misma línea anterior, se debe disponer de lineamientos técnicos que orienten la gestión institucional en forma articulada a nivel nacional, regional y local. Una planificación bien estructurada, con objetivos claros y con recursos asignados de manera adecuada para poder cumplir lo establecido.

Debe darse claridad y objetividad en las acciones de la institución, para el abordaje de los compromisos institucionales del nivel centroamericano y nacional, que requiere establecer e implementar proceso de planificación integrado, que lleven a instaurar los mecanismos de coordinación internos y externos, para que permita dar un servicio de calidad a la clientela.

Priorizar el trabajo, concentrándose en acciones estratégicas claves para el desarrollo. La focalización es importante porque actualmente se atiende multifunciones o multiactividades que impiden lograr el impacto requerido".

Para concluir y de acuerdo con la visión que tiene el personal sobre la institución, se ha elaborado el siguiente cuadro, que muestra fortalezas, debilidades y riesgos amenazas.

Resumen de Fortalezas, Debilidades y Riesgos del MAG

Fortalezas	Debilidades	Riesgos/amenazas
1. MAG cuenta con personal con capacidades técnicas y administrativas y con enfoque interdisciplinario.	1. Ejecución de funciones no sustantivas.	1. Relevo generacional de la clientela.
2. Cobertura nacional con infraestructura y presencia técnica.	2. Relevo generacional y falta de personal.	2. Mínima importancia del sector en la política. Sector Agropecuario no es prioridad para gobierno.
3. Política agroalimentaria de mediano y corto plazo, que incorpora temas innovadores como cambio climático, seguridad alimentaria y agricultura familiar.	3. Ausencia de plataforma de información integral.	3. Vulnerabilidad de la política de desarrollo agrícola.
4. La institución cuenta con una ley que asigna recursos y competencias permanentes.	4. Insuficiente información para la toma de decisiones.	4. Cambios de política cada 4 años.
5. Institución que lidera esfuerzos interinstitucionales. Liderazgo en el sector.	5. No hay plan estratégico Institucional.	5. Atención de funciones ajenas a lo planeado.
6. Existe clientela que demanda servicios institucionales y demanda por servicios edaf o climática.	6. Presupuesto deficitario y con una distribución no adecuada.	6. Reorientación de recursos por emergencias nacionales.
7. Presupuesto asignado.	7. Lentitud administrativa.	7. Sector privado más dinámico.
8. Estabilidad Laboral.	8. No hay alineación presupuesto y plan de trabajo.	8. Cambio climático.
9. Desconcentración operativa que estandariza el servicio y la parte operativa.	9. Dispersión de recursos para la operatividad de otras instituciones adscritas y organizaciones del sector.	9. Traslape de leyes y competencias interinstitucionales.
	10. Dispersión de funciones y responsabilidades. No se dispone de supervisión y controles.	10. Políticas económicas que invisibilizan el aporte del sector agropecuario.
	11. Estructura organizativa que no responde a la gestión actual y al marco legal.	11. Subutilización de recursos humanos y materiales.
	12. Centralización e inadecuada distribución humana, operativa y financiera; centralización en la toma de decisiones.	12. Información inexacta.
	13. Cambios en lineamientos de política conforme sustitución de altas autoridades.	13. Limitación (competencias) de los funcionarios para abordar los desafíos de la agricultura.
		14. Pérdida de capacidad técnica por no relevo de personal.
		15. La participación del MAG es de "bajo peso" en procesos de negociaciones

Fortalezas	Debilidades	Riesgos/amenazas
	<p>14. Ausencia de plan integral de relevo institucional e inducción técnica.</p> <p>15. Alta descoordinación institucional.</p> <p>16. Baja integración de los componentes institucionales (extensión, SFE, SENASA)</p> <p>17. Entrabamiento y desactualización del marco legal que se asocia a problemas de gestión.</p> <p>18. Desprestigio institucional.</p>	<p>internacionales.</p> <p>16. Instituciones del sector no ejercen sus competencias y el MAG debe asumir.</p> <p>17. Inestabilidad competitiva de los productores.</p>

Análisis de percepción de los productores sobre la gestión del Ministerio

De forma complementaria, dentro de los elementos de diagnóstico, se consultó sobre los servicios que presta el MAG (Asistencia técnica, capacitación, información, apoyo a organizaciones de productores, abordaje de territorios, asuntos referentes a género y juventud rural) mediante el instrumento focus group, a un grupo de productores y productoras individuales y en representación de grupos organizados de cuatro regiones.

En general, los participantes señalan que los servicios institucionales son de asistencia técnica focalizadas en charlas y capacitaciones como elementos principales, aunque algunos productores o agrupaciones reciben otros servicios, pero son muy puntuales y no de manera generalizada, como podría ser asistencia sobre quemas y permisos para RITEVE. Sin embargo, en todas las reuniones se mencionó la falta de ayuda en comercialización y financiamiento.

Esos elementos que les faltan a los productores evidencian una situación: la poca gestión empresarial que ejerce la mayoría de los entrevistados. Sobre este tema de la empresariedad, pocos casos de éxito se pudieron apreciar como el desarrollado en café por un productor de la Región Chorotega, que sí demostró los avances conseguidos con su producto especializado.

El 65% de los entrevistados manifiestan estar satisfechos con los servicios, pero en varios casos, se planteó la necesidad de mayor acompañamiento y, en la región Brunca, la satisfacción no es tan convincente, pues se apuntó reiteradamente la carencia de vehículos para el traslado, con lo cual la asistencia podría no ser oportuna; es decir, otros dos aspectos de consulta, oportunidad y capacidad no obtienen buenos comentarios, por la carencia de recursos materiales y humanos para cubrir las distintas zonas del país.

El caso de Buenos Aires y de San Vito asociado al del Atlántico es de los más representativos pues con dos funcionarios es imposible llegar a cubrir los dos primeros cantones y tampoco se tienen recursos para dar servicios a las 6000 fincas de pequeños productores de la región Atlántica.

Finalmente cabe mencionar que varios productores hicieron referencia a que el MAG debería hacer algo para solicitar la reactivación del Sistema de Banca de Desarrollo, lo cual, si bien no es competencia directa del Ministerio, si debería ser uno de los componentes de la cadena agroalimentaria.

II. *Lineamientos de política regional y nacional acordes a la gestión técnica del MAG*

Lineamientos de política del contexto nacional

A continuación se hace referencia sobre los principales lineamientos de política establecidos en el contexto latinoamericano, centroamericano y nacional, para enmarcar los temas de la competitividad agrícola, el desarrollo rural, la gestión agroambiental, la seguridad alimentaria y nutricional integral y la gestión territorial, como sustantivos dentro de los compromisos adquiridos por los Ministerios de Agricultura iberoamericanos y regionales, con el fin de conseguir una mejor calidad de vida desde el punto de vista ambiental, social, económico y ambiental y de aprovechamiento de los terrenos. Estos compromisos devienen de los acuerdos suscritos en términos de políticas, estrategias y planes pactados por los gobiernos, que se han plasmado en documentos que definen políticas y alineamientos de gestión de los Ministerios de Agricultura y de otros entes rectores como los Ministerios de Ambiente y Energía, Ministerios de Salud, que destacan propósitos y desafíos fundamentales que se incorporan en varios de los mecanismos de coordinación regionales y nacionales dentro de los que destacan los siguientes:

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio

Específicamente se orientan a garantizar la sostenibilidad del medio ambiente y fomentar una Alianza Global para el desarrollo, cuyos objetivos estratégicos se vinculan con a) Erradicar la pobreza extrema; b) Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente; y c) Fomentar una alianza global para el desarrollo

19

La Política Agrícola Centroamericana 2008-2017 (PACA)

Enfoca una agricultura competitiva e integrada para un mundo global, en la cual se desarrollan una serie de ejes y acciones de trabajo para el fomento y desarrollo agropecuario, sin articular el aspecto ambiental.

Las Convenciones Ambientales Internacionales de Diversidad Biológica, Cambio Climático, Desertificación de Tierras, entre otras.

Plan Agro 2003-2005 para la Agricultura y la Vida Rural en las Américas

Busca el reto de una renovada institucionalidad, la acción conjunta y la cooperación de todos los actores responsables del manejo de los recursos naturales y el mejoramiento de la agricultura y la vida rural con una visión de sostenibilidad. Los principales objetivos estratégicos de esta estrategia se centran en la prosperidad rural; la sanidad agropecuaria e inocuidad; la seguridad alimentaria; el posicionamiento internacional y el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural.

Incluye para su gestión tres acciones estratégicas:

- a) Territorios rurales, que visualiza el desafío de asumir responsabilidad ambiental territorio rural para impulsar procesos sostenibles innovadores e integradores (territorio e interconectividad); para el diseño de Mecanismos Desarrollo Limpio con rentabilidad social, económica y ambiental y sistemas de gestión del riesgo;
- b) Cadenas agroproductivas, enfocada al desafío de impulsar la gestión agroambiental integral mediante la reducción del uso de plaguicidas químicos sintéticos; el aprovechamiento sostenible del recurso hídrico y el fomento de buenas prácticas agrícolas fitosanitarias y zoonosanitarias.
- c) Entorno nacional e internacional que puntualiza el desafío de la participación en la construcción de la institucionalidad ambiental, enfocada a la Integración mecanismos de planificación y coordinación nacionales y regionales de los sectores agropecuario y ambiente; el desarrollo articulado de estrategias ambientales; los servicios ambientales y prácticas amigables con el ambiente y las oportunidades de mercado para B/S producidos en forma sostenible.

La Estrategia Regional Agroambiental y Salud 2009-2024 (ERAS)

Es una iniciativa innovadora del sistema de Integración Regional Centroamericana, firmada en el 2008 por los ministros de agricultura, ambiente y salud. Se constituye como un instrumento de gestión de carácter intersectorial, que contribuye a una gestión compartida y complementaria especialmente en temas agroalimentarios, ambientales (biodiversidad, cambio climático), ordenamiento territorial e incorporando el enfoque de salud integral rural o seguridad alimentaria, con un enfoque de coordinación y armonización. Se sustenta en cinco ejes estratégicos que son i) biodiversidad, ii) cambio climático y variabilidad climática, iii) Manejo Sostenible de Tierras, iv) Negocios Verdes, v) Espacios y Estilos de vida saludable.

La Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010 al 2030 (ECADERT)

La misma se sustenta en el fortalecimiento de los procesos de integración, mediante la formulación y ejecución de políticas públicas de largo plazo para los procesos de Desarrollo Rural Territorial (DRT), con un enfoque y principios compartidos y promover la gestión social participativa de políticas públicas territoriales incluyentes y equitativas, para la transformación institucional, social, económica, cultural y ambiental del medio rural a nivel nacional y centroamericano. Los principales componentes de la ECADERT son : a) Institucionalidad para el Desarrollo Rural Territorial, b) Tejido social y redes de cooperación territoriales, c) Economía rural de los territorios; d) Identidad cultural del territorio, e) Naturaleza y territorios, con ejes transversales enfocados a la Educación y formación de capacidades, equidad e inclusión social, y gestión del conocimiento

Otros instrumentos de política regional

- a) La Política regional de producción agrícola sostenible;
- b) la Estrategia Regional para la gestión integrada de los Recursos Hídricos;
- c) la Estrategia del Corredor Biológico Mesoamericano;
- d) La articulación regional de acciones en el ámbito centroamericano en temas como PSA, energía limpia, cambio climático, gestión del riesgo y Sustancias Químicas peligrosas, entre otros.

Lineamientos de política del contexto nacional

La actual administración plantea que la gestión integrada del estado debe orientarse a alcanzar los siguientes objetivos nacionales:

- ✓ Luchar contra la corrupción y fortalecer un Estado transparente y eficiente.
- ✓ Impulsar el crecimiento económico del país, con el fin de distribuir mejor la riqueza entre los ciudadanos y generar más y mejores empleos considerando elementos sociales y ambientales
- ✓ Reducir la desigualdad y eliminar la pobreza extrema

Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018: “Alberto Cañas Escalante”

Se incorpora dentro de este Plan el capítulo correspondiente al Sector de Desarrollo Agropecuario y Rural y además se alinean como instrumentos orientadores la Política de Desarrollo Agropecuario y Rural 2015-2018 y el Plan Sectorial de Desarrollo Agropecuario y rural 2015-2018, los cuales están en proceso de formulación.

Los Objetivos estratégicos sectoriales incorporados dentro del Capítulo Agropecuario del PND son:

1) Aumentar el valor agregado agropecuario, impulsando la mejora en la productividad y el desarrollo rural sostenible

El cual está sujeto para su cumplimiento al aumento presupuestario que requiere el sector público y de impulsar esquemas financieros como SBN, SBD; así como del acompañamiento de otros sectores como Transporte e Infraestructura; Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones; Economía, Industria, Comercio y Turismo; Política Internacional y otros y de una estrategia integrada de trabajo a lo interno del Sector Agropecuario Nacional.

Dentro de este objetivo se precisan los siguientes programas y/o acciones estratégicas:

- Se desarrollará un Programa Nacional de seguridad y soberanía alimentaria y nutricional, con el objetivo de mejorar la competitividad en productos sensibles estratégicos: arroz, frijol, maíz blanco, leche de vaca, carne de res, carne de cerdo, papa de consumo fresco y cebolla.

- Una acción estratégica orientada a la protección del patrimonio agropecuario nacional de plagas y enfermedades en protección de la producción nacional y la salud pública, mediante el objetivo de aumentar la adopción de las buenas prácticas agrícolas en cultivos de la canasta básica y productos de exportación, tomando como región piloto la Región Central Occidental.

2) Objetivo: Apoyar la meta nacional de reducción de la pobreza mediante acciones que mejoren las condiciones de vida en los territorios rurales y propicien la dignificación de la población rural

A nivel nacional se plantea una reducción de la pobreza rural en 6.5 puntos porcentuales; lo cual requiere un trabajo conjunto entre varios sectores como el de Trabajo y Seguridad Social; Desarrollo Humano e Inclusión Social; Educativo; Salud, Nutrición y Deporte; Vivienda y Asentamientos Humanos, entre otros.

La acción estratégica que enmarca el aporte del MAG al anterior objetivo es: Fomento de organizaciones de productores y productoras y jóvenes rurales, fortalecidas mediante capacidades técnicas empresariales y de producción sostenible y orgánica que les permita el desarrollo de emprendimientos agroproductivos en cantones y territorios rurales.

La Política del Sector Agropecuario y el Desarrollo Rural Territorial 2015-2018

Las políticas vinculantes al Sector Agropecuario y Rural correspondientes al MAG están fundamentalmente orientadas a generar servicios de apoyo a la agricultura familiar, mediante acciones que mejoren las condiciones de vida en los territorios rurales y propicien la dignificación de la población rural. También se enfocan acciones para contribuir con el aumento de la competitividad agroempresarial, la generación de acciones y proyectos que propicien valor agregado, el incremento del desarrollo incluyente de los territorios y de sus pobladores y el uso de técnicas de producción y manejo de recursos en forma sostenible.

Se impulsa también el fortalecimiento de la actividad agroexportadora como generadora de una gran cantidad de empleo y divisas, con reglas claras, haciendo de la sostenibilidad ambiental y el compromiso social valores agregados y reconocidos por los socios comerciales.

Las políticas del agro y de los territorios rurales, en la presente administración están planteadas en cinco pilares estratégicos:

1. Seguridad y soberanía alimentaria y nutricional,
2. Oportunidades para la juventud del agro y de los territorios rurales,
3. Acciones de mitigación y adaptación de la agricultura ante el cambio climático,
4. Desarrollo Rural Territorial
5. Fortalecimiento el sector agroexportador.

Políticas para el sector agropecuario y el desarrollo de los territorios rurales 2015-2018

Imagen Objetivo:
Dignificar a las familias, trabajadores asalariados,
productoras y productores del agro y de territorios
rurales

Pilares

1
Seguridad y
soberanía
alimentaria y
nutricional

2
Oportunidades
para la juventud
del agro y de
los territorios
rurales,

3
Mitigación y
adaptación de
la agricultura
ante el cambio
climático

4
Desarrollo Rural
Territorial

5
Fortalecimiento
el sector
agroexportador

Alineamiento y fortalecimiento del sistema de gestión agropecuario y rural

Bajo estas políticas, estrategias e iniciativas definidas bajo acuerdos ministeriales del nivel centroamericano y nacional, se fundamentan los lineamientos bajo los que se enmarca el Plan Estratégico 2015-2018 del MAG, en donde cobra fuerza la integración y coordinación interinstitucional e intersectorial para el desarrollo de planes, políticas y estrategias alineadas y con la debida coherencia a las líneas y acciones que se evidencian como derroteros de la gestión y administración de la agricultura bajo un enfoque más integral y articulado, posicionado en un eje transversal, de gestión y fortalecimiento del sistema de gestión agropecuaria y rural.

III. Marco filosófico

Sustentado en el proceso de formulación del diagnóstico institucional, se ha establecido la Misión y la Visión, orientadas en el servicio que la organización debe dar a la familia rural de pequeños y medianos productores, dadas las necesidades que el entorno demanda. En ese mismo sentido, se han considerado los cinco pilares de la política agroalimentaria y su eje transversal: Seguridad y soberanía alimentaria y nutricional; Oportunidades para la juventud del agro y de los territorios rurales, Desarrollo Rural Territorial; Mitigación y adaptación de la agricultura al cambio climático y fortalecimiento del Sector Agroexportador y como eje transversal Alineamiento y fortalecimiento del sistema de gestión agropecuaria y rural; además de los lineamientos del PND.

Cabe anotar que precisamente esas cinco variables de la política son las mismas que se han observado como requisitos para el futuro y sobre las cuales se ha cimentado este plan estratégico, cuyo norte es el desarrollo del agroalimentario de la economía, como eje fundamental para el desarrollo del país.

Misión

Se enfocó que la Misión debe tener dos componentes principales: logro de competitividad productiva, económica y social y dar sostenibilidad a la actividad agropecuaria, que están en línea con la política agropecuaria y con las demandas de los productores. Para lo cual debe apoyarse al productor para que adquiera las competencias requeridas para ello, y desde este punto de vista, se plantean las capacidades técnicas y de gestión empresarial. Pero todo lo anterior se consigue si se genera una sinergia entre las organizaciones del sector público y privado; en ese sentido, la formulación de Misión es:

“Impulsar la dignificación de las familias rurales de pequeños y medianos productores de los territorios rurales, promoviendo el desarrollo de capacidades técnicas y de gestión empresarial en los sistemas productivos y en las organizaciones agropecuarias, que promuevan la competitividad, equidad y sostenibilidad social, económica y ambiental de la actividad agropecuaria“

Visión

En vista de los problemas actuales del entorno agropecuario y de la organización, se considera necesario que, durante los próximos años, el Ministerio deba desarrollar una mayor capacidad de gestión con el fin de lograr el siguiente enunciado de Visión:

“Un MAG con servicios de calidad, oportunos y eficaces focalizados a apoyar la dignificación de las familias rurales de los pequeños y medianos productores en la satisfacción de las necesidades de seguridad, soberanía alimentaria y nutricional, con responsabilidad productiva, social y ambiental y que posibilite una articulación exitosa en el desarrollo agropecuario nacional e internacional”.

Tomando en cuenta lo anterior, se tienen como principales variables del marco filosófico, la competitividad productiva, económica, social, la sostenibilidad de la producción como labor fundamental del Ministerio, ofrecer sus servicios de forma oportuna y eficaz, con alta calidad, con lo cual se conforma un esquema de actuación para los próximos años, en los cuales a través de este plan se podrán obtener resultados importantes a nivel nacional para mejorar la productividad agropecuaria y contribuir con la disminución de la pobreza rural.

En ese sentido, durante el proceso de ejecución del plan, deberá establecerse un sistema de medición de lo logrado, a través de los indicadores planteados para medir los resultados y efectos de la gestión institucional en la clientela prioritaria de atención en coherencia con el cumplimiento de los objetivos formulados.

Valores institucionales

Los valores fueron definidos en el año 2012, por un grupo de funcionarios que trabajó con la comisión de valores de la institución durante varios meses, para consensuar y validar los mismos dentro del Código de Ética y Conducta, que está oficializado a partir del 2014:

Respeto

Es reconocer, apreciar y valorar los intereses y bienestar de las personas en ocasión del servicio que se brinda, demostrando empatía y tolerancia que permita la convivencia social pacífica. Implica escuchar, aceptar y tomar en cuenta las opiniones de los otros, estableciendo límites en el actuar, contribuyendo con un ambiente laboral propicio

Responsabilidad y transparencia en la gestión

Se refiere a evidenciar los actos con claridad, de forma que haya comprensión sin duda ni ambigüedad, lo cual proporciona al ciudadano seguridad, confianza y credibilidad de lo actuado. Toda acción debe ejecutarse a la luz de este principio, con la idea de que pueda hacerse pública en cualquier momento, con la seguridad de que se ha realizado cumpliendo a cabalidad con el ordenamiento establecido. Se evidencia presentado informes, rindiendo cuentas, abriendo espacios para la participación ciudadana y el libre acceso a la información de interés público, la cual debe estar acorde a lo que establecen las leyes, procurando que dicha información sea precisa, veraz, oportuna y de fácil comprensión.

Eficiencia en el uso de los recursos

Implica hacer uso racional de los recursos institucionales para el desempeño de las funciones en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos bajo un enfoque de excelencia.

Servicios oportunos y de calidad

Acción institucional que permite satisfacer las necesidades del usuario interno y externo mediante el buen trato, un servicio eficiente, de calidad, acorde con la normativa vigente.

IV. Lineamientos de política que direccionan la gestión técnica estratégica y operativa

A continuación se incluyen las líneas de política más estratégicas, incorporadas en el componente del Sector Agropecuario y Rural del Plan Nacional de Desarrollo y del documento de Políticas del Sector Agropecuario y de Desarrollo Rural Territorial, que se vinculan con la gestión técnica y operativa del Ministerio de Agricultura y Ganadería de acuerdo a los pilares de la actual política²

Pilar de seguridad y soberanía alimentaria y nutricional

Se enfatiza en que la canasta de productos agroalimentarios importados está constituida principalmente por granos y cereales que generan dependencia del mercado internacional, entre ellos el trigo, el maíz amarillo, la soya, utilizados como insumos para la fabricación de productos balanceados para la alimentación animal, el arroz y los frijoles son parte esencial en la dieta de los costarricenses. De tal manera la reducción de costos de producción y aumento de la productividad en granos que forman parte de la canasta básica alimentaria y por lo tanto constituye un reto importante para la agricultura nacional, al cual el sector agropecuario contribuye para lograr aumentos significativos en la productividad de las cadenas agropecuarias sensibles, haciendo un uso eficiente y sostenible del suelo, del recurso hídrico, incorporando el uso de energías limpias y con equidad social y responsabilidad social.

28

Programa Nacional de seguridad y soberanía alimentaria y nutricional

Busca el mejoramiento de la competitividad en productos sensibles estratégicos como arroz, frijol, maíz blanco, leche de vaca, carne de res, carne de cerdo, papa y cebolla de consumo fresco y café.

Para cumplir con el programa de mejoramiento de la competitividad y productividad de los productos sensibles estratégicos es necesario una articulación muy fuerte entre SNITTA por medio de los (PITTAs), la Dirección Nacional de Extensión, el CNP en materia de comercialización y creación de valor agregado, con el INDER en la gestión de territorios rurales y con otras instituciones públicas y privadas, mediante el mecanismo del SNITTA, como instancia responsable de articular entre los sectores público, privado, académico y grupos de productores organizados los temas en innovación, investigación, transferencia de tecnología.

² Componente del Sector de Desarrollo Agropecuario y Rural, Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, "Alberto Cañas Escalante", Noviembre de 2014.

Se implementará una estrategia de trabajo para la ejecución del programa de productividad de las agro cadenas sensibles³, focalizada a establecer agendas de competitividad para las ocho agro cadenas priorizadas, para las cuales se identificarán las diferentes fases y sus actores principales, tanto del sector público como privado, zonas productivas, en los ámbitos regional y nacional.

Con dichos actores se llevará a cabo inicialmente un proceso participativo, donde identifiquen, para cada una de las fases de la agro cadena⁴, sus limitaciones y propuestas de solución de corto y mediano plazo, así como el apoyo requerido y responsable de su ejecución. De esta forma, cada agro cadena definirá la agenda a trabajar de manera conjunta, que será oficializada mediante la formalización de agendas y acuerdos de competitividad⁵, entre los distintos actores de la agro cadena, sean estos del sector público o privado, por zonas productivas en los ámbitos regional y nacional.

Las Agro cadenas Nacionales y regionales deben enfocarse a atender las necesidades estratégicas de los diferentes eslabones y tomando con referencia los desafíos generales de la agricultura y el medio rural, abarcando temas o líneas estratégicas de acción, especialmente en apoyo al pequeño y mediano productor agropecuario, tales como: comercialización interna y externa, innovación, valor agregado, organización, investigación y transferencia tecnológica, formación de capacidades, infraestructura productiva y de desarrollo comunal en los territorios, acciones en sostenibilidad ambiental, protección del patrimonio fito y zoogenético, crédito e inversión y seguridad jurídica de la tenencia de la tierra, entre otros.

Además los procesos productivos deben ejecutarse con responsabilidad social y ambiental, respondiendo a indicadores tales como reducción de huella de carbono, huella hídrica y a una gestión agroambiental sostenible.

³ Programa Nacional de Incremento de la Productividad de los Productos Sensibles para la seguridad Alimentaria y nutricional. MAG, SEPSA, INTA, setiembre 2014.

⁴ Enfoque de trabajo que involucra el proceso de análisis, toma de decisiones y adopción, ejecución, seguimiento y evaluación de compromisos, entre el sector público - privado, en relación con un mismo producto o productos similares, desde la provisión de insumos hasta que el producto llega al consumidor. Programa Nacional de Incremento de la Productividad de Productos Sensibles, MAG, SEPSA, INTA, setiembre 2014

⁵ "Es un consenso entre los diferentes actores de las fases de la cadena y la institucionalidad pública relacionada con la problemática, expresada mediante un compromiso formal sobre líneas de trabajo, programas, proyectos y acciones a desarrollar, inversiones, legislación y otros tipos de apoyo requeridos de otros sectores, con el fin de contribuir al aumento de su posición competitiva en los mercados y al mejoramiento de las condiciones de vida de la población involucrada en los territorios rurales". Programa Nacional de Incremento de la Productividad de Productos Sensibles, MAG, SEPSA, INTA, setiembre 2014

Otra acción estratégica a desarrollar es contribuir con el aumento de la participación de la producción local en el consumo nacional de bienes de la Canasta Básica Alimentaria (CBA) de los productos primarios.

- Frutas: banano, papaya, naranja y manzana
- Hortalizas: tomate, chayote y zanahoria
- Raíces tropicales: yuca
- Pecuarios: huevos y carne de pollo

Paralelamente se trabajará bajo el abordaje de agrocadena en otras actividades prioritarias como Papaya, cítricos, mango, rambután, piña, melón, plátano, cacao, tubérculos, especies menores (cabras, aves), pimienta, palmito, agricultura orgánica, bioenergía, las cuales contarán también con un plan de acción acordado entre actores público y privados y un abordaje de trabajo de alineamiento desde el nivel nacional, regional y local.

Posicionamiento del enfoque sistémico de la agricultura familiar

Es urgente mejorar la inserción de la pequeña agricultura o la agricultura familiar en los mercados locales o externos, buscando la reducción de las barreras de acceso a los servicios públicos esenciales y el fomento de la asociatividad.

De esta manera el Servicio de Extensión Agropecuaria orientará sus servicios focalizados en la agricultura familiar, mediante un enfoque y abordaje sistémico a la familia rural y sus sistemas productivos y en el fomento de organizaciones de productores y productoras y jóvenes rurales, fortalecidas mediante capacidades técnicas empresariales y de producción sostenible y orgánica, que les permita el desarrollo de emprendimientos agroproductivos en cantones y territorios rurales, enfocada a alcanzar los siguientes resultados e indicadores:

- El mejoramiento de las capacidades competitivas de los pequeños y medianos productores agropecuarios en sus sistemas productivos y sus organizaciones, mediante la diversificación productiva, el fortalecimiento agroempresarial para la articulación a los mercados externos e internos.
 - Organizaciones de productores (as) y jóvenes rurales, apoyados con proyectos generadores de encadenamientos agroproductivos, que fomenten la provisión de bienes y servicios en territorios y regiones.
- Desarrollo y fortalecimiento agroempresarial de organizaciones de productores (as), con equidad de género y de juventud rural, etnias, para contribuir a mejorar su gestión y el desarrollo de emprendimientos agroproductivos sostenibles.
 - Organizaciones apoyadas con capacitación técnica y empresarial para mejorar su gestión y el desarrollo de emprendimientos agroproductivos sostenibles

- Productores (as) y jóvenes rurales desarrollando buenas prácticas productivas en sus sistemas productivos, que posicionen su inserción en los mercados.
 - Sistemas agroproductivos de agricultura familiar con asistencia técnica en prácticas de producción sostenible y orgánica.
 - Incremento de áreas de producción orgánica

En materia de seguridad alimentaria y nutricional se requiere incorporar procesos y estrategias de trabajo que requieren de la integración y coordinación de instituciones públicas y privadas y del sector académico para integrar agendas, estrategias, programas y proyectos focalizados y de mayor impacto en la materia en los sistemas productivos de las familias rurales y en las organizaciones de productores, dado que la producción de alimentos debe ser una prioridad, tanto para el sector agropecuario rural como para el país.

Desde esta perspectiva la agricultura familiar potencia su rol en la producción y abastecimiento de alimentos, mediante sus aportes al empleo rural, al desarrollo rural de territorios, para el manejo sostenible de la producción y como una opción para enfrentar las amenazas del cambio climático sobre la producción de alimentos básicos y propiciar sistemas alimentarios sostenibles y priorizando acciones para la adaptación de productos de la canasta básica, mediante uso de variedades autóctonas y a la vez fomenta el arraigo de la familia al medio rural.

A nivel mundial los sistemas productivos familiares producen alrededor del 80% de los alimentos del planeta⁶, son a la vez "custodios" de un 75% de todos los recursos agrícolas mundiales y claves para mejorar la sostenibilidad de la agrobiodiversidad, a la vez, son muy vulnerables al agotamiento ambiental y al cambio climático

Desde esta perspectiva organismos regionales como la CELAC sustentan como temas de trabajo prioritarios, la agricultura familiar y el desarrollo rural territorial, que son reafirmados por los ministros de América Latina y el Caribe, como parte del compromiso y la estrategia de alcanzar la erradicación total del hambre, lo anterior se plasma en el Plan de la CELAC 2014, mediante el documento con directrices para el desarrollo de la agricultura familiar en la región, el Plan Regional para la Seguridad Alimentaria y Nutricional y Erradicación del Hambre y la creación de un grupo de trabajo para establecer estrategias para reducir las diferencias regionales, promover el desarrollo sostenible y articular la cooperación entre los países, que cuenta con el apoyo de la FAO, CEPAL, ALADI, entre otros.

⁶ FAO. El Estado de la agricultura y la alimentación. 2014

Enfoque de Mejoramiento de vida

Como una estrategia de dignificar la familia rural, el MAG implementará un proyecto para el posicionamiento del Enfoque de Mejoramiento de Vida, como una iniciativa de abordaje dentro de la extensión agropecuaria, focalizada en organizaciones y/o familias rurales, esta acción se sustenta en la experiencia y capacidades adquiridas con apoyo de la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA), la cual inició desde el 2005 un programa de capacitación del Enfoque de Mejoramiento de Vida para el Desarrollo Rural Participativo para Centroamérica y el Caribe, que ha tenido como objetivo desarrollar las capacidades para el desarrollo comunitario en las áreas rurales.

Como resultado de este programa de capacitación se han formado más de 36 funcionarios del MAG y se han implementado más de 8 proyectos con fondos financieros propios, de la UNED y de JICA, para la aplicación del enfoque, en la Región Chorotega, en la Región Huetar Norte, la Región Pacífico Central (Asentamiento Los Lagos, distrito de Arancibia en Puntarenas), entre otros.

Dado lo anterior el MAG impulsará un proyecto nacional de Mejoramiento de vida en el período 2015-2018, por medio de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria del MAG, que aproveche la experiencia y conocimientos de estos funcionarios capacitados en Japón bajo este enfoque de trabajo en las diferentes regiones del país, el objetivo del proyecto es Validar la pertinencia del enfoque de mejoramiento de vida, desarrollar capacidades en los extensionistas, sistematizar los aprendizajes, mejorar la calidad de vida de los productores y sus familias, así como establecer espacios de reflexión.

Se pretende que este proyecto articule los procesos de trabajo de extensión, las instituciones del sector, así como otras instituciones de la academia, INDER, Ministerio de Salud, IMAS entre otras, en las regiones de planificación del MAG, bajo un enfoque de Mejoramiento de Vida, que integre el trabajo para mejorar las condiciones de vida que dignifiquen las familias productoras y que ayuden a mejorar la seguridad y la soberanía productiva y alimentaria del país y que sirva de referencia para sustentar a futuro un programa de trabajo y atención para el mejoramiento de vida en los territorios rurales de Costa Rica.

Pilar Desarrollo Rural Territorial

Esta administración priorizará en un abordaje de servicios institucionales integrados por clientela y territorios de intervención, por lo que las instituciones deberán ir adecuando sus marcos operativos para el trabajo por territorios rurales, lo cual está institucionalizado en el marco de la Ley N° 9036 y en la creación del Instituto de Desarrollo Rural (INDER), que señala la necesidad de iniciar un proceso de concertación sectorial e intersectorial y con el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), para definir con claridad las competencias y formas articuladas de formular planes de desarrollo rural territorial y regionales, que reúnan las características definidas en dicha ley y su reglamento y respetando a la vez las competencias de MIDEPLAN, establecidas también mediante ley.

El modelo de gestión para operacionalizar el desarrollo rural territorial se inserta en el PND 2015-2018, reconociendo que no existen aún las condiciones adecuadas para que las instituciones presenten un proyecto integrado nacional de actuación en los 25 territorios rurales, ya que esta nueva forma de trabajo apenas está siendo asumida por el INDER. Las demás instituciones deben irse articulando gradualmente, conforme avance la intervención en territorios en el marco de la nueva política y las directrices que deberán emanar de la Rectoría del Sector Agropecuario.

Este enfoque centraliza la gestión institucional en función de las demandas de los actores territoriales y regionales, para lo cual se debe focalizar la visión estratégica y compartida, para concretar el modelo participativo que se propone, para gestar una mejor gobernanza local, regional y nacional. Lo anterior requiere mayor eficiencia y eficacia en la gestión institucional, una coordinación efectiva en la prestación de servicios a la familia rural y al sector productivo agropecuario por parte de la institucionalidad pública y de los actores en el territorio, evitando duplicidades y favoreciendo las acciones de una forma organizadas y alineadas.

Pilar de oportunidades para la juventud del agro y de los territorios rurales⁷

Política de oportunidades para la juventud rural

El sector agropecuario y de desarrollo rural y específicamente a través del Consejo Nacional de Clubes 4S⁸, debe establecer una plataforma de integración y coordinación con todas las instituciones y sectores públicos y privados que focalicen servicios hacia la juventud rural, en este sentido orientará la política Oportunidades para la juventud del agro y de los territorios rurales, alineada a la "Política para el sector agropecuario y de desarrollo rural territorial costarricense 2015-2018"

Según lo indicado en misma, el enfoque de abordaje de la juventud rural se realizará bajo una visión sistémica que analice tanto la trayectoria de vida de los jóvenes desde su salida de la escuela hasta su ingreso a los sectores productivos. De esta forma la articulación interinstitucional e intersectorial es fundamental para transversalizar este tema y sensibilizar, orientar y capacitar a los actores y para establecer estrategias de trabajo conjuntas que se focalicen en la atención de las brechas sociales y económicas que le impiden el despliegue de sus potencialidades para ser actores protagónicos del agro y el desarrollo rural

La focalización para el apoyo a la juventud rural se centra en que este sector tiene grandes dificultades estructurales de inserción social, económica y política, pero a la vez cuentan con un gran potencial como actores protagónicos de la agricultura y el desarrollo rural, tienen un bajo nivel organizativo lo que inhibe su participación en la toma de decisiones y en procesos y oportunidades que mejoren sus condiciones de vida, dado que sufren de absoluta invisibilidad de su trabajo y poca o nula remuneración laboral, sus derechos son pocos reconocidos en el ámbito familiar debido a la cultura patriarcal y en el ámbito de la ciudadanía rural tiene pocas oportunidades de asociación y de participación, de toma de decisiones y de búsqueda de construcción de proyectos de vida (Espíndola, 2004), citado en la Política.

⁷Política de Oportunidades para la juventud del agro y de los territorios rurales, 2014.

⁸El Consejo Nacional de Clubes 4S (CONAC) tiene su fundamento en la Ley N° 9056, que crea este órgano de desconcentración mínima adscrito al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) con personalidad jurídica instrumental e independencia funcional para el ejercicio de sus competencias, tendiente al fomento y mejor desarrollo de los programas propios de los Clubes 4S en Costa Rica, como parte del proceso de desarrollo social y económico del MAG y para alcanzar los fines Desarrollar y coordinar acciones dirigidas a la organización comunitaria de los niños y las niñas, los jóvenes y las mujeres adultas de las zonas rurales del país, mediante su integración y conformación en Clubes 4S, a los que les brindará, con equidad y perspectiva de género, asesoramiento para su organización, capacitación para el fomento de la producción y acompañamiento en el desarrollo de proyectos de carácter agropecuario, agroindustrial, forestal, ambiental, artesanal y turístico, así como la promoción de los valores fundamentados en sus principios filosóficos relacionados con la salud, el saber, los sentimientos y el servicio.

En este sentido se requiere su inserción en procesos de posicionamiento, capacitación y fomento de oportunidades para el acceso a sistemas de crédito y de asistencia técnica y su participación en el desarrollo de pequeñas empresas juveniles rurales. Por lo tanto es prioritario apoyar la formación de los jóvenes para que puedan convertirse en agentes de la innovación tecnológica en las diferentes fases de las cadenas agroalimentarias (preproducción, producción, transformación y comercialización) localizadas en las zonas rurales. Además, podrían ser intermediarios en la transferencia de tecnología entre las pequeñas y medianas unidades productivas y las fuentes tecnológicas a las que tienen acceso (capacitación técnica, colegios técnicos, plataformas digitales, entre otros).

La política de Oportunidades para los jóvenes establece que el enfoque etario para la atención de la juventud rural se ubica entre los 12 y 35 años, bajo un enfoque de servicios integral y progresiva a través de la articulación de instituciones público - privada y con una visión de procesos, para se constituyan como agentes de adopción, adaptación e innovación tecnológica en la agricultura familiar, en las cadenas de valor o en las diferentes actividades económicas emergentes como el agroecoturismo, en la provisión de servicios a la producción; utilizando técnicas biotecnológicas para producir semillas limpias y de calidad, hongos antagonistas y entomopatógenos y abonos orgánicos.

Se promueve que se desarrollen proyectos diferenciados y acciones específicas con el objetivo de mejorar las condiciones de seguridad alimentaria de los jóvenes rurales y los hogares jefeados por mujeres, considerados vulnerables, desde el punto de vista de la pobreza y la seguridad alimentaria y nutricional.

Es necesario los servicios de apoyo para desarrollar una fuerte preparación en competencias técnicas, gerenciales y administrativas, focalizadas a los sistemas productivas y las organizaciones de los pequeños y medianos productores para mejorar su gestión mediante el desarrollo de emprendimientos agroproductivos sostenibles y para que puedan articularse con éxito a los mercados.

Pilar de mitigación y adaptación de la agricultura al cambio climático

Gestión agroambiental sostenible

El MAG, mediante el programa de agricultura sostenible y orgánica, continuará con el fortalecimiento de las prácticas y métodos de extensión y con procesos de capacitación orientadas a la adopción de buenas prácticas agrícolas y empresariales y tecnologías sostenibles en los sistemas agroproductivos para la sostenibilidad de la biodiversidad agrícola, la protección del suelo, y del recurso hídrico y la mitigación y adaptación al cambio climático.

Se fomentará el incremento de la producción orgánica para el 2018 en 2 mil hectáreas, a partir de los 2.100 productores que producen orgánicamente, estimándose que actualmente existen cerca de 7.500 hectáreas certificadas. El fomento de área de producción orgánica se realizará mediante estrategias y alianzas de coordinación entre organizaciones de productores, investigadores, instituciones, el sector académico, asociaciones de consumidores y empresas certificadoras, entre otros actores, para lograr avanzar e incorporar las innovaciones que permitan fomentar esta producción, así como, estimular el consumo y mejorar las condiciones de las familias productoras de este tipo de agricultura

Esta iniciativa se implementará mediante el impulso de procesos productivos focalizados en la agricultura familiar orgánica, que permitan dignificar el trabajo de las familias que dedican su esfuerzo, conocimiento, recursos naturales y medios de producción, a producir alimentos sanos, inocuos y de calidad, incorporando especies nativas y autóctonas no explotadas comercialmente, actualmente subutilizadas y que ofrecen un gran potencial desde el punto de vista nutricional. Además de promover su producción, es necesario investigar en nuevas formas de preparación, de manera que sean del gusto de la mayoría de los consumidores y se diversifique la dieta del costarricense con productos nutritivos, nutraceuticos y saludables.

Mediante la agricultura familiar focalizada en sistemas agroproductivos, se enfatizará en posicionar la promoción del rescate de recursos de la agrobiodiversidad como material genético, semillas autóctonas y uso sostenible de sistemas de suelo y agua y desarrollo de sistemas agroalimentarios saludables que conlleven a una cultura de producción y hábitos alimentarios sanos, dado que la agricultura orgánica es una fuente de servicios ambientales y una actividad de gran interés para las metas de desarrollo verde e inclusivo en paisajes productivos.

El MAG continuará fortalecimiento el programa de beneficios ambientales por buenas prácticas agroambientales a sujetos privados y organizaciones, mediante el fomento de proyectos de

reconocimiento ambiental por la aplicación de buenas prácticas agroambientales en los sistemas productivos.

En cuanto al uso racional del recurso hídrico se debe posicionar el tema de la gestión integrada y sostenible del recurso hídrico en la producción, mediante el desarrollo de sistemas de almacenamiento de agua y de cosecha de agua en actividades ganaderas y agrícolas, bajo sistemas eficientes, sostenibles y de buena administración que posibiliten un uso más eficiente y sostenible del recurso hídrico, como respuesta a las amenazas del cambio climático y la degradación ambiental del mismo.

Prevención y gestión de riesgos y el cambio climático en la agricultura

Se enfatiza en el desarrollo de investigaciones y estudios sobre vulnerabilidad en sistemas productivos o en áreas rurales degradadas que sean productoras de alimentos, como microcuencas, cuencas, zonas de contención, territorios degradados ambientalmente (degradación de suelos y del recurso hídrico, contaminación por agroquímicos), clasificadas como de alto riesgo por afectación de eventos naturales extremos o antropológicos, con el fin de adoptar medidas preventivas de gestión del riesgo, para prevenir la pérdida de la producción en estas áreas y una mayor sostenibilidad en la producción e inversión de las mismas.

Desde esta perspectiva es prioritario el establecimiento de mecanismos y sistemas de información focalizados hacia el conocimiento de la prevención del riesgo y la focalización de inversiones para la rehabilitación y atención de zonas de mayor riesgo productivo, social, económico y ambiental en los cuales inciden los desastres naturales y antropológicos.

En alineamiento a la política nacional de C-neutralidad en el año 2021 y a la estrategia de Cambio Climático, el MAG dará impulso al desarrollo y aplicación de NAMAS en actividades productivas prioritarias como la ganadería y el café, mediante proyectos que permitan a los productores ir implementando actividades que disminuyan los efectos negativos del cambio climático, además mediante el desarrollo de una estrategia de mercado de carbono agrícola y el desarrollo del proyecto de mitigación de efecto de gases de efecto invernadero en actividades productivas en alianza con el Banco Nacional

Con el propósito de reducir en forma importante las emisiones de Gases Efecto Invernadero (GEI) originadas por el sector agropecuario, es necesario ampliar la cobertura de las actividades agropecuaria incorporadas en los estudios de medición, con el propósito de cuantificar los volúmenes de GEI emitidos por éstas y determinar las prácticas y tecnologías para disminuir las mismas.

Pilar fortalecimiento del sector agroexportador

Comercialización interna y externa

Es necesario fortalecer la preparación de los pequeños y medianos productores con objeto de afianzar sus procesos productivos y su acceso a mercados, o direccionar su reconversión a actividades más rentables. Dado lo anterior se requiere promover la comercialización interna y el apoyo al sector privado, especialmente de los pequeños y medianos productores, mediante el énfasis en la promoción de la organización de los productores para que logren aumentar volúmenes para la exportación y tengan mayor poder de negociación, así como mejorar las tecnologías información y comunicación para ofrecer información oportuna a los productores y productoras, acerca de dónde cómo y cuándo vender y en qué condiciones.

Se deben fortalecer los servicios públicos de información y mayor conocimiento de estrategias de mercado para mejor toma de decisión comercial, una mejor preparación y de los productores nacionales para mayor competencia con productos más sanos, de mejor calidad, inocuos y libres de plagas y enfermedades, que se ajusten a las demandas de los consumidores nacionales e internacionales, así como a implementar medidas técnicas necesarias para el acatamiento de protocolos y normativa internacional y a proteger el patrimonio nacional, la salud humana, animal y vegetal.

Eje transversal de alineamiento y fortalecimiento del sistema de gestión agropecuaria y rural

Enfoque integral del MAG

El MAG enfoca su accionar a consolidar una gestión integral de servicios, clientela e intervención territorial, sustentando en un alineamiento intra e interinstitucional, mediante la implementación de programas y actividades, mediante alianzas estratégicas público-público y agendas de trabajo (MAG, SFE, SENARA, INTA) y público-privado.

Desarrollo de una planificación integrada con las instituciones del sector agropecuario, focalizada en programas y proyectos definidos según diagnósticos participativos por sistemas productivos, agencias de extensión y territorios

Desarrollo y aplicación de procedimientos y protocolos de manejo de proyectos de gestión de buenas prácticas productivas (actividades porcinas, avícolas, caprinas), supervisiones y certificaciones de CVO, bodegas de insumos)

Una estrategia de transferencia y tecnología agropecuaria que focalice conjuntamente las prioridades de investigación e innovación con los procesos de transferencia de tecnología

En materia de las metas establecidas para el desarrollo de los territorios rurales, es necesario que se integre la oferta de los servicios institucionales con el enfoque de demanda de la clientela institucional (familias productoras, organizaciones, consejos territoriales), que se integre en forma alineada y consensuada dentro de los planes regionales, los planes por territorios, mediante proyectos e iniciativas concretas. Para ello se requerirá el acompañamiento de todas las instituciones del sector, para asumir los compromisos de acuerdo con las posibilidades presupuestarias y en el ámbito de sus competencias.

V. Objetivos, programas, proyectos y acciones estratégicos institucionales

Objetivos estratégicos

El pensamiento inteligente en las funciones de la organización requiere que se haga explícita la estrategia de trabajo que permita el logro de los objetivos establecidos y el cumplimiento de las metas. Así, por ejemplo, dice Peter Drucker (1992) "los objetivos no son el destino, ellos son la dirección; no son órdenes de mando, sino compromisos. No determinan el futuro, son los mecanismos para movilizar recursos y energías de la organización para construir el futuro..., a menos que los objetivos se conviertan en acción, no hay objetivos, son solo sueños". En esa línea, se han identificado los siguientes objetivos estratégicos, que orientan la ejecución del plan estratégico, enfocados a aspectos técnicos de las funciones sustantivas o misionales del MAG y de la gestión administrativa del mismo.

1. Mejorar las capacidades competitivas de las familias rurales de pequeños y medianos productores agropecuarios, la juventud rural y sus organizaciones, mediante la mejora en la productividad, el conocimiento y transferencia tecnológica, la diversificación productiva, el fortalecimiento agroempresarial, que posibilite su articulación a los mercados externos e internos y aumentar el acceso, uso y control de los recursos y servicios para mejorar la calidad de vida de los habitantes de los territorios rurales.
2. Fomentar y desarrollar la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional del país, mediante el apoyo de buenas prácticas de producción sostenible y orgánica en sistemas productivos

familiares y comerciales, que contribuyan a la mejora en la calidad de vida de las familias rurales.

3. Impulsar el mejoramiento y sostenibilidad de la gestión institucional, mediante servicios que respondan a las necesidades de los ciudadanos y la institución.
4. Desarrollar las tecnologías de información y comunicación del MAG, mediante la interconexión e interoperabilidad, un modelo de datos y servicios integrados bajo el concepto de e-agricultura, que contribuya a brindar un servicio de calidad a sus usuarios
5. Promover la articulación y coordinación interinstitucional de la gestión técnica y operativa del MAG, que propicien una gestión integrada de productos y servicios a los productores y sus organizaciones en los territorios rurales

Programas, proyectos y acciones estratégicas

En las siguientes matrices se precisan los programas y principales acciones y/o proyectos estratégicos que se llevarán a cabo durante el proceso de ejecución del plan estratégico, además del producto o resultados esperado con el desarrollo de los mismos en el corto, mediano y largo plazo que conforman el cronograma de ejecución del plan.

40

Cada una de las acciones y/o enunciado de proyectos son parte de las líneas de acción que orientar la formulación del Plan anual operativo y de sus respectivos indicadores de gestión, efecto y resultado, con el presupuesto respectivo y serán la base de un mecanismo de seguimiento y evaluación más oportuno y eficaz.

Como se ha indicado, los indicadores son propios para la acción o proyecto estratégicos, sin embargo, los mismos tienen que ser avalados y mejorados en un proceso de articulación con los respectivos planes operativos y de sistemas integrales de información que deben de desarrollarse para poder establecer un sistema de rendición de cuentas y de evaluación sobre los resultados e impactos directos e indirectos que generan los servicios institucionales, proceso que debe de desarrollarse y consolidarse bajo un proceso participativo con instancias técnicas regionales y locales y con una integración de indicadores de medición de índole sectorial y nacional, para hacerlos concretos y alcanzables.

Principales acciones y proyectos estratégicos del MAG 2015-2018

Pilares de Política.

1. Seguridad y soberanía alimentaria y nutricional
2. Oportunidades para la juventud del agro y de los territorios rurales
3. Acciones de mitigación y adaptación de la agricultura ante el cambio climático
4. Desarrollo Rural Territorial
5. Fortalecimiento el sector agroexportador

Objetivos Estratégicos del MAG	Lineamientos institucionales	Principales acciones y/o proyectos estratégicos	Indicador	Producto o resultado
<p>1. Mejorar las capacidades competitivas de las familias rurales de pequeños y medianos productores agropecuarios, la juventud rural y sus organizaciones, mediante la mejora en la productividad, el conocimiento y transferencia tecnológica, la diversificación productiva, el fortalecimiento agroempresarial, que posibilite la articulación a los mercados externos.</p>	<p>Se implementará un Programa Nacional de incremento de la productividad de agrocadenas sensibles para la seguridad alimentaria</p>	<p>Implementación de Programa Nacional de Incremento de la Productividad de los Productos Sensibles (arroz, frijol, maíz blanco, leche de vaca, carne de res, carne de cerdo, papa y cebolla de consumo fresco y café) para la Seguridad y Soberanía Alimentaria</p> <p>Abordaje por agrocadena sensibles y sectoriales como estrategia de intervención en el sistema de extensión</p>	<p>Programa de incremento de la productividad de productos sensibles formulado y ejecutado al 2018</p>	<p>Productores de las agrocadenas sensibles con servicios de conocimiento tecnológico, transferencia de tecnologías para la adopción de técnicas más avanzadas para lograr el aumento de la productividad en los productos sensibles.</p> <p>Gestión interinstitucional del sector público y privado orientada bajo un enfoque integrado de agrocadena.</p>
	<p>Se consolidará un sistema de extensión agropecuaria moderno y dinámico, que logre una gestión más eficiente y eficaz y un alineamiento con la gestión institucional</p>	<p>Desarrollo y consolidación del Servicio de Extensión agropecuaria dinámico bajo un enfoque sistémico, participativo, que focalice el abordaje de la agricultura familiar como estrategia de atención en los sistemas productivos y de las organizaciones en los territorios rurales, que contribuya en la mejora de la cobertura y la gestión de los servicios del MAG, que focalice al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • precisar la identificación de la cobertura geográfica efectiva y diferenciada según servicio. • la tipificación y metodología de abordaje de los servicios de extensión hacia el productor para una propuesta de cobertura por competencia y servicio más eficiente 	<p>Una estrategia metodológica formulada y en ejecución, que precise el enfoque del servicio de extensión agropecuario, actualizado al contexto actual</p> <p>100% Agencias de extensión transformadas en su gestión</p>	<p>Disponer de servicios focalizados para la atención de las necesidades de vida en las familias y organizaciones rurales y que fomenten una empresariedad agroproductiva más eficaz y eficiente.</p> <p>Disponer de una cobertura focalizada y diferenciada, según Tipología de clientela atendida</p> <p>Una transformación del quehacer y de los servicios de las agencias de extensión agropecuaria, mediante estrategias, técnicas y escenarios de atención y de asistencia técnica novedosos.</p>

Objetivos Estratégicos del MAG	Lineamientos institucionales	Principales acciones y/o proyectos estratégicos	Indicador	Producto o resultado
		<ul style="list-style-type: none"> la clasificación y tipología de la clientela total atendida para direccionar con mayor oportunidad y eficiencia los servicios sustantivos del MAG Análisis y focalización de los servicios de las agencias de extensión agropecuaria 		
	Fomentar el trabajo en equipos interinstitucionales e intrainstitucionales para apoyar con diferentes servicios a los productores, sus familias y sus organizaciones.	Desarrollo de una planificación integrada con las instituciones del sector agropecuario, focalizada en programas y proyectos definidos según diagnósticos participativos que permitan la atención integrada de los servicios y la clientela atendida (organizaciones de productores, productoras y jóvenes rurales) en los territorios de intervención	Programas y o proyectos de intervención integrados y focalizados en territorios	Mayor efecto e impacto en la atención de las necesidades y demandas de la clientela atendida por la integración de servicios interinstitucionales que permite focalizar inversiones, capacidades y recursos diferenciados
	Promover un modelo de gestión organizacional y empresarial sostenible, que garantice el desarrollo autogestionario de gestión empresarial de las organizaciones de productores, productoras y jóvenes rurales	Desarrollo de un programa de gestión empresarial y organizacional, para la intervención integrada a las organizaciones que promueva el fortalecimiento organizacional y empresarial y el fomento de emprendimientos agroproductivos exitosos	Incremento de Organizaciones con proyectos desarrollo agroempresarial	Una mayor y mejor atención a las Familias rurales y sus organizaciones con mejores capacidades técnicas y empresariales, que fomenten una agroempresariedad más eficaz y eficiente para el desarrollo de emprendimientos agroproductivos a nivel comercial, mediante la integración y focalización de servicios de apoyo de las instituciones del sector
	Capacitación continua para productores, productoras y jóvenes rurales y técnicos, que fomenten el desarrollo productivo y sus capacidades de gestión organizacional y empresarial, mediante un direccionamiento prioritario para el aprovechamiento de las capacitaciones, becas y Agencias de Extensión Agropecuarias que ofrecen los organismos internacionales y gobiernos a los funcionarios regionales	Elaboración de un plan de capacitación focalizado en mejoramiento de capacidades gerenciales, administrativas y técnicas para el fortalecimiento organizacional y empresarial de las organizaciones rurales.	Plan de capacitación formulado y ejecutado	Organizaciones de productores con mayores capacidades y fortalezas y con emprendimiento agroproductivos exitosos a nivel comercial, para la mejora de la calidad de vida de los productores y sus familias. Recurso humano institucional con mejores capacidades para atender las demandas tecnológicas, productivas y de gestión de los productores, productoras y jóvenes en sus sistemas de producción y organizaciones

Objetivos Estratégicos del MAG	Lineamientos institucionales	Principales acciones y/o proyectos estratégicos	Indicador	Producto o resultado
			132 nuevas organizaciones apoyadas con capacitación técnica y empresarial	Desarrollo y fortalecimiento agroempresarial de 132 organizaciones de productores con equidad de género, juventud rural, etnias, que aumentan el acceso de servicios.
	Desarrollo de un Programa de Inversión, orientado a organizaciones para el desarrollo de proyectos que promuevan encadenamientos agroproductivos en innovación productiva, el fortalecimiento de infraestructura productiva y comercial para agronegocios diferenciados y que contribuyan a una mayor competitividad, desarrollo empresarial y calidad de vida.	Desarrollo de un programa de inversión para organizaciones de productores, orientado al financiamiento de proyectos que fomenten encadenamientos y emprendimientos agroproductivos competitivos.	Número de proyectos formulados con financiamiento por año. % de organizaciones con capacidades y encadenamientos agroempresariales	Fortalecimiento y desarrollo empresarial para el desarrollo de emprendimiento productivos que contribuyan con la mejora de la calidad de vida de los productores.
		Fomento del acceso, uso y control de recursos y servicios orientados a las Organizaciones de productores (as) con enfoque de género y juventud rural de los territorios rurales, que mejoren la calidad de vida de las y los habitantes en los territorios.	Número de organizaciones de productores (as) y jóvenes rurales apoyados con proyectos generadores de encadenamientos agroproductivos ejecutados para la provisión de bienes y servicios en territorios y regiones.	120 Organizaciones de productores (as), jóvenes rurales con mayores accesos al desarrollo de encadenamientos productivos y valor agregado para la mejora en su calidad de vida
	Apoyar el desarrollo de la política y estrategia de equidad de género e inclusión social, con énfasis en la participación de la juventud, mujer y familia rural en los emprendimientos productivos.	Fortalecimiento de las capacidades empresariales de las mujeres para su vinculación con los mercados potenciales	Política y estrategia de enfoque de equidad de género e inclusión social establecida	Incremento del desarrollo y fortalecimiento agroempresarial con equidad de género e inclusión social.
		Desarrollo y ejecución de proyectos focalizados a los jóvenes rurales, en acompañamiento a la CONAC	Número de proyectos formulados y en ejecución con enfoque de juventud rural	Jóvenes rurales posicionados y desarrollando proyectos con encadenamiento productivos y valor agregado, que les permite arraigo en la agricultura y autonomía social y económica
	Administración programa fideicomiso cafetalero y ganadero	Proyecto de Gestión y administración de fideicomisos cafetalero y ganadero, para la implementación del programa de fomento cafetalero y del programa de fomento ganadero, como plataforma de la NAMA a nivel nacional, conjuntamente con ICAFE y CORFOGA	Incremento en área renovada de café Programa de fomento ganadero establecido y en ejecución	Renovación de los sistemas de producción de café y mejora en la calidad de vida de productores pequeños y medianos. Fortalecimiento de actividad ganadera sostenible en pequeños y medianos productores
	Establecimiento de un sistema de comercio internacional que facilite la	Establecimiento de un sistema de seguimiento y análisis efectivo a la	Documentos de análisis elaborados del	Información actualizada respecto a la apertura comercial del sector

Objetivos Estratégicos del MAG	Lineamientos institucionales	Principales acciones y/o proyectos estratégicos	Indicador	Producto o resultado
	<p>articulación de los pequeños y medianos productores en los mercados internacionales.</p>	<p>aplicación de los Tratados de libre comercio ya suscritos, de manera que se facilite el análisis por producto y por mercado de la eventual posición de los productos nacionales, incluyendo el análisis de la importación de bienes sensibles.</p> <p>Análisis de medidas arancelarias de mercados meta con el fin de identificar nichos de mercado para los productores</p> <p>Establecimiento de alianzas para la cooperación, con gobiernos y entidades internacionales, con el fin de conseguir las mejores posiciones en el mercado internacional, de los productos nacionales.</p>	<p>comportamiento de los tratados de libre comercio (efecto e impacto)</p> <p>$\Delta\%$ del número de exportadores con oportunidades de exportación</p> <p>Número de convenios firmados y en ejecución.</p>	<p>agroalimentario</p> <p>Inserción y sostenibilidad de los productores en el mercado.</p> <p>Logro de ventajas competitivas para el mejor posicionamiento en mercados internacionales.</p>

Pilares de Política.

1. Seguridad y soberanía alimentaria y nutricional
2. Oportunidades para la juventud del agro y de los territorios rurales
3. Acciones de mitigación y adaptación de la agricultura ante el cambio climático
4. Desarrollo Rural Territorial
5. Fortalecimiento el sector agroexportador

Objetivos Estratégicos del MAG	Lineamientos institucionales	Principales acciones y/o proyectos estratégicos	Indicador	Producto o resultado
<p>2. Fomentar y desarrollar la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional del país, mediante el apoyo de buenas prácticas de producción sostenible y orgánica en sistemas productivos familiares y comerciales, que contribuyan a la mejora en la calidad de vida de las familias rurales.</p>	<p>Posicionamiento del enfoque de agricultura familiar como hilo conductor del servicio de Extensión Agropecuario, focalizado al fortalecimiento de capacidades técnicas en sistemas productivos y organizaciones para el desarrollo de encadenamientos productivos para el autoconsumo y la producción comercial.</p>	<p>Servicio integral de agricultura familiar en sistemas productivos familiares y comerciales y organizaciones, bajo buenas prácticas de producción sostenible y orgánica, para contribuir con el fomento y desarrollo de la seguridad y soberanía alimentaria, y con la calidad de vida de las familias rurales.</p>	<p>4260 nuevos sistemas agroproductivos de agricultura familiar con asistencia técnica en prácticas de producción sostenible y orgánica.</p>	<p>productores (as) y jóvenes rurales desarrollando buenas prácticas productivas en sus sistemas productivos y organizaciones, que posicionen su inserción en los mercados internos y externos y propicien mejoras socioeconómicas en los territorios rurales y propicien la dignificación de la población rural.</p>
	<p>Protección del patrimonio agropecuario nacional de plagas y enfermedades en protección de la producción nacional y la salud pública mediante la adopción de buenas prácticas</p>	<p>Implementación de buenas prácticas productivas y comerciales en productos de consumo básico y de exportación</p>	<p>1600 productores que aplican las BPA y obtienen incentivo económico</p>	<p>Sistemas productivos aumentan la adopción de las buenas prácticas agrícolas en cultivos de la canasta básica y productos de exportación en región central occidental</p>
	<p>Posicionamiento del Enfoque de Mejoramiento de Vida, como una estrategia de abordaje de la extensión agropecuaria, focalizada en las organizaciones y/o familias rurales</p>	<p>El MAG impulsará un proyecto para la adopción y validación del Enfoque de Mejoramiento de Vida (EMV), como una estrategia de abordaje de la extensión agropecuaria, focalizada a la dignificación de las familias rurales y sus organizaciones</p>	<p>Proyecto para la validación del EMV ejecutado al 2018</p>	<p>El MAG dispondrá de un enfoque validado de atención enfocado a desarrollar metodologías de trabajo que desarrollen procesos de cambios conductuales, de pensamiento, actitudes que promuevan la atención de necesidades de vida en los productores y la familia rural</p>
	<p>Impulso a la producción sostenible y orgánica para la adopción de buenas prácticas agrícolas y empresariales en los sistemas agroproductivos, para la sostenibilidad de la biodiversidad agrícola, la protección del suelo y el recurso hídrico y la mitigación y adaptación al cambio climático en los sistemas productivos familiares y comerciales</p>	<p>Formulación y ejecución de proyectos de producción sostenible y orgánica, que fomenten los sistemas productivos sostenibles.</p>	<p>Número de proyectos adoptando tecnologías de producción sostenible y de cambio climático / región</p>	<p>Productores desarrollando actividades agropecuarias sostenibles, para la inserción en los mercados locales e internacionales.</p>
		<p>Programa de incremento de la producción</p>	<p>Incremento de 2.000</p>	

Objetivos Estratégicos del MAG	Lineamientos institucionales	Principales acciones y/o proyectos estratégicos	Indicador	Producto o resultado
		orgánica certificada, mediante el desarrollo y gestión de la actividad agropecuaria orgánica en sistemas familiares a través de emprendimientos y alianzas comerciales que permitan colocar sus productos en nuevos mercados a nivel nacional	nuevas hectáreas de producción orgánica al 2018	
		Fortalecimiento de la Estrategia de Fincas Integrales como espacios de experiencia exitosa de servicios integrados y diversificación agroproductiva comercial y para la seguridad alimentaria y nutricional	Incremento del número de fincas integrales exitosas por región.	Generación de conocimiento e información para el desarrollo y mejoramiento de los sistemas de producción sostenibles
		Estrategia para la promoción del rescate de recursos de la agrobiodiversidad como material genético, semillas autóctonas, criollas y nativas, conservación y uso de cultivos subutilizados, que promuevan la mejora nutricional y el uso sostenible de sistemas de suelo y agua y desarrollo de sistemas agroalimentarios saludables que conlleven a una cultura de producción y hábitos alimentarios sanos, inocuos, nutritivos.	<p>% de material genético y semillas autóctonas.</p> <p>% de fincas con prácticas conservacionistas que permitan disminuir la degradación del suelo, la biodiversidad y el recurso hídrico.</p> <p>Porcentaje de cultivos criollos o nativos en uso en las fincas integrales</p>	<p>Desarrollo de sistemas integrales de producción sostenible que mejoran la agrobiodiversidad y una mejora en la degradación de ecosistemas suelo y agua</p> <p>Mejoramiento de la dieta de los productores y sus familias y de los ingresos económico, mediante el consumo de alimentos autóctonos y nutritivos</p>
		Desarrollo de un estudio para la investigación de nuevas formas de preparación de alimentos, de manera que sean del gusto de la mayoría de los consumidores y se diversifique la dieta del costarricense con productos nutritivos, nutraceuticos y saludables.	Estudio de preparación de alimentos a base de cultivos autóctonos y nutritivos	
		Implementar un estudio de consumo en el mercado nacional de productos sanos y nutritivos y el desarrollo de una estrategia de fomento para su consumo	Estrategia de consumo de productos sanos y nutritivos desarrollada	
		Fomento de proyectos de reconocimiento ambiental por buenas prácticas agroambientales en los sistemas productivos y organizaciones.	N° de proyectos / región	Productores mejoran las condiciones socioeconómicas y ambientales en sus sistemas productivos y territorios
		Desarrollo de proyectos de NAMAS en actividades productivas prioritarias de ganadería y café	<p>Número de proyectos / región</p> <p>Número de sistemas tecnológicos de</p>	Productores implementando actividades que disminuyan los efectos negativos del cambio climático.

Objetivos Estratégicos del MAG	Lineamientos institucionales	Principales acciones y/o proyectos estratégicos	Indicador	Producto o resultado
		Desarrollo de proyecto de mitigación de efecto de gases de efecto invernadero en actividades productivas en alianza con el Banco Nacional para la promoción de un mercado de carbono.	mitigación / región Número de proyectos / región No. de proyectos de mitigación de gases/ región.	Sistemas productivos y Organizaciones de productores implementan buenas prácticas agrícolas para la mitigación del cambio climático y la disminución de gases de efecto invernadero (GEI).
		Desarrollo de proyectos de prevención de desastres naturales y que contribuyan a la mitigación y adaptación del cambio climático de la actividad agropecuaria.	Número de proyectos / región	
		Desarrollo de un sistema de información agroclimático que permita la prevención y manejo de desastres naturales en la actividad agropecuaria	Sistema de información para la prevención y manejo de efectivo operando en todo el país.	Productores con información precisa y oportuna para la prevención y mitigación de desastres naturales y la adaptación al Cambio climático
		Impulsar el programa nacional de bioenergía para la producción de energía sostenible a partir de subproductos de cultivos como palma africana, caña de azúcar, coyol, y del procesamiento de desechos agrícolas	Programa nacional de bioenergía elaborado y en ejecución	Disponer sistemas de producción de energías limpias a partir de cultivos y desechos agrícolas y contribuir con la política energética

Ejes transversal: Alineamiento y fortalecimiento del sistema de gestión agropecuaria y rural

Objetivos Estratégicos del MAG	Lineamientos institucionales	Principales acciones y/o proyectos estratégicos	Indicador	Producto o resultado
<p>3. Impulsar el mejoramiento y sostenibilidad de la gestión institucional, mediante servicios que respondan a las necesidades de los ciudadanos y la institución.</p>	<p>Programa de inversión pública de bienes muebles e inmuebles 2014 2018 para el mejoramiento de la infraestructura física y equipamiento para una mejora gestión técnica y operativa institucional</p>	<p>Formulación y ejecución de un programa de inversión pública de bienes muebles e inmuebles 2015- 2018 para el mejoramiento de la infraestructura física y equipamiento institucional.</p>	<p>20% anual del programa establecido y ejecutado.</p> <p>Número de equipos y software cambiados y disminución del promedio de equipos desactualizados</p>	<p>MAG con infraestructura y equipamiento adecuado para dotar de servicios de calidad a la clientela atendida</p>
	<p>Desarrollo y gestión organizacional para una estrategia de gestión financiera, talento humano, bienes y servicios y proveeduría orientada a los servicios sustantivos de la institución (extensión-investigación-tecnología).</p>	<p>Formulación y ejecución de un proyecto de gestión financiera orientado a los servicios sustantivos de la institución y la vinculación plan- presupuesto.</p> <p>Desarrollo de un proyecto de Gestión del Talento Humano integral, que incluya al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración de empleo orientado a mecanismos de evaluación del desempeño por resultados. ▪ Programa de capacitación e inducción institucional 2014-2018, para la orientación de recursos y fortalecer la gestión del talento humano con un enfoque gerencial, liderazgo y de gestión por resultados. ▪ relevo generacional a mediano plazo, bajo perfiles de puestos actualizados al nuevo modelo del sistema de extensión agropecuario e institucional. 	<p>Formulación y ejecución de proyecto.</p> <p>Sistema de evaluación del desempeño</p> <p>Programa de capacitación e inducción formulado y ejecutado</p> <p>Estrategia de relevo generacional y perfiles de puestos formulada y ejecutada y adecuada al nuevo enfoque de extensión agropecuaria</p>	<p>Una organización moderna con servicios de alta calidad, eficiente y eficaz, brindando servicios adecuados y oportunos.</p>
	<p>Desarrollo y administración de un sistema de proyectos para organizaciones financiadas con recursos de transferencias.</p>	<p>Desarrollo de una metodología de asignación de recursos y evaluación de resultados de proyectos financiados con recursos de transferencias</p>	<p>Metodología formulada y en aplicación con indicadores de efecto e impacto.</p>	<p>Una asignación de recursos que permitan la evaluación de resultados y la medición y evaluación del aprovechamiento de recursos.</p>
	<p>Fortalecimiento del sistema de la calidad en servicio al cliente para mejora continua de la gestión institucional, con la finalidad de valorar y medir la calidad en el servicio de las diferentes instancias.</p>	<p>Reformulación de la estructura general del Sistema de Gestión MAG (Macro proceso, Procesos y Procedimientos), mediante indicadores de gestión focalizado en el servicio al cliente para la mejora continua de la gestión institucional</p> <p>Construcción de Indicadores de Gestión de Calidad para monitorear y mejorar los niveles de cumplimiento de las gestiones MAG.</p>	<p>Estructura del sistema de gestión reformulada y en operación.</p> <p>Procedimiento de medición establecido y en operación</p> <p>Sistema de indicadores de calidad establecidos y en aplicación</p>	<p>Un sistema de gestión de calidad que eficazmente identifique calidad de los procesos para dar el servicio.</p>

Objetivos Estratégicos del MAG	Lineamientos institucionales	Principales acciones y/o proyectos estratégicos	Indicador	Producto o resultado
	Garantizar de una forma razonable el cumplimiento de los objetivos institucionales, mediante la aplicación de la Ley de Control interno, que garantice una buena administración del patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.	<p>Actualización y soporte del Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional creando modelos informáticos de los procesos de: Planificación, Presupuesto, e incorporando el de Autoevaluación del Sistema de Control Interno Institucional con el fin de contar con un sistema integral en 4 años.</p> <p>Capacitación en materia de Control Interno al menos al 85% de la población del MAG en 4 años.</p> <p>Evaluación del Sistema de Control Interno Institucional.</p>	<p>sistema integral de control interno automatizado en 4 años</p> <p>85 % de funcionarios capacitados y empoderados en el SCI en 4 años</p> <p>metodología de evaluación SCI formulada</p>	Una administración eficiente y eficaz que permitirá efectuar el control de manera oportuna y eficaz.
	Fortalecimiento del sistema de planificación institucional mediante la integración del control interno y el sistema de gestión de calidad y el Seguimiento y Evaluación de la gestión	<p>Proyecto para el fortalecimiento y direccionamiento integral de la planificación institucional, mediante la integración del control interno, el sistema de gestión de calidad y el seguimiento y evaluación de la gestión operativa y estratégica.</p> <p>Proyecto de un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión institucional sustentada en el plan estratégico, el plan operativo institucional y alineado al PND</p> <p>Proyecto para el desarrollo de un sistema integrado de información a nivel central y regional para una adecuada formulación, ejecución, control y seguimiento del proceso de planificación y asignación de recursos financieros en el MAG</p>	<p>Proyecto de planificación, control interno y evaluación integrado y elaborado</p> <p>Proyecto de un sistema integral de seguimiento, monitoreo y evaluación institucional elaborado y ejecutado</p> <p>Un sistema de información integral automatizado y estandarizado</p>	<p>Un sistema de planificación integral y coherente con el control interno y la calidad</p> <p>Un sistema de evaluación orientado a medir resultados e impactos de los servicios institucionales sustentado en un sistema de información integral</p>
	Establecimiento del servicio de contraloría de servicios, orientado al fortalecimiento de los servicios internos y externos del MAG y a medir la percepción y satisfacción de los clientes institucionales	Desarrollo y consolidación del proceso de contraloría de servicios a nivel institucional	Oficina de contraloría de servicios establecida y consolidada	Servicios de atención al cliente eficientes y de calidad
	Fortalecimiento institucional del SUNII, para la consolidación de un centro de información técnico con documentación agroalimentaria, actualizada, eficiente y de calidad que posicione el conocimiento y la	Proyecto de Fortalecimiento del servicio del SUNII por medio de tecnología de punta que posibilite un servicio más eficiente y eficaz de documentación técnica	Servicios de documentación técnica con tecnología de punta	Servicios de documentación técnicas eficientes y de calidad

Objetivos Estratégicos del MAG	Lineamientos institucionales	Principales acciones y/o proyectos estratégicos	Indicador	Producto o resultado
	innovación			
	Gestión, análisis y alineamiento intra e interinstitucional de la normativa vigente institucional	Realizar un estudio para la modernización de la Ley orgánica del MAG.	Estudio realizado en 1 año.	Una normativa integral que facilite la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios.
	Priorización de los recursos de la Auditoría Interna en función del alineamiento con la Política de Estado para el Sector Agroalimentario y el Desarrollo Rural Costarricense 2010 – 2021, el plan estratégico, táctico y operativo del MAG.	Un proyecto de fiscalización periódico del avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos y sus indicadores y sobre el desempeño administrativo-financiero institucional.	Auditorías estratégicas de evaluación del marco estratégico y sobre el desempeño administrativo y financiero implementadas	Servicios de auditorías orientadas al desempeño de resultados institucionales
4. Desarrollar las tecnologías de información y comunicación del MAG, mediante la interconexión e interoperabilidad, un modelo de datos y servicios integrados bajo el concepto de e-agricultura, que contribuya a brindar un servicio de calidad a sus usuarios	Fortalecer la función de TI, mediante la ejecución del plan de Tecnologías de información a mediano plazo que incluya una plataforma de tecnología integral, una arquitectura de tecnología e información integral que incluya lo técnico, gerencial y estratégico	Fortalecer la convocatoria, la ubicación estratégica en la estructura organizacional, la participación y el protagonismo de la función de TIC. Fortalecer la infraestructura interna de TIC y el desarrollo de sistemas de información mediante la incorporación de tecnología de punta, de conformidad con las leyes y normativas vigentes. Asignar y priorizar los recursos necesarios para la prestación de los servicios de TIC.	Plan de Tecnología de información ejecutándose a partir del segundo año del plan estratégico.	Un Marco Institucional de Gestión de TIC moderno, que facilite la prestación integrales de servicios efectivos y oportunos.
	Asegurar la interconexión e interoperabilidad de las plataformas de TIC institucionales	Asegurar la interconexión e interoperabilidad de las plataformas de TIC institucionales, mediante la identificación de procesos sustantivos y de apoyo y el nivel de integración tecnológica actual y requerida del MAG y los órganos desconcentrados. Gestión de forma oportuna los requerimientos de interconexión con las entidades del Sector Agropecuario, el Gobierno Central y otras entidades relacionadas, así como, las normativas técnicas en materia de TIC.	Una plataforma TIC interconectada y en operación	Un MAG con una plataforma de Tic interconectada a procesos sustantivos de la gestión institucional e interinstitucional
	Modelo de Datos Integrado	Desarrollo de un modelo de datos integrado del sector agropecuario, que garantice la integración y estandarización de los datos y la seguridad de la información, lo anterior conforme los requerimientos institucionales. Definición e implementación de un modelo de recolección, transporte, almacenamiento y procesamiento de información desde la Sede Central hacia y desde la periferia (Direcciones Regionales y Agencias de Extensión Agropecuarias) apoyado en TIC.	Un modelo de datos institucional estandarizado, integrado y actualizado	Sistemas de información automatizadas de los servicios estratégicos institucionales, sectoriales, que mejoren la toma de decisión y los mecanismos de seguimiento y evaluación

Objetivos Estratégicos del MAG	Lineamientos institucionales	Principales acciones y/o proyectos estratégicos	Indicador	Producto o resultado
	Modelo de Servicios Integrado	<p>La definición e implementación de un modelo de servicios integrados y facilitados por TIC que atienda requerimientos de los usuarios en forma eficiente.</p> <p>Adoptar un marco de referencia de mejores prácticas de gestión de TIC; para la definición e implementación de los procesos internos de la función de TIC actuales que orienten hacia el desarrollo y consolidación de un modelo de gestión.</p> <p>Definir e implementar un modelo de gestión de que permita asignar los recursos y sus costos a cada servicio de forma proporcional al consumo y la inversión requerida.</p>	Un modelo de servicios tecnológicos institucional estandarizado, integrado y actualizado	
	Desarrollo de un sistema integrado y compatible con dispositivos móviles y estacionarios eagricultura	<p>Promover el concepto e-agricultura el cual conceptualiza la utilización de las diferentes Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) para el desarrollo agrícola sostenible y la seguridad alimentaria, mediante la consolidación y desarrollo de una propuesta de imagen institucional apoyada en herramientas tecnológicas como sitios web, redes sociales, usabilidad de los sistemas y dispositivos móviles.</p> <p>Página Web basada en servicios, que brinde información oportuna, segura, actualizada y disponible y que permita transparencia y rendición de cuentas de cara a la ciudadanía</p>	<p>Programa de inducción y capacitación para el posicionamiento del concepto de e-agricultura aplicado en la institución y por los usuarios de los servicios</p> <p>Página Web construida y en producción</p>	<p>Servicios institucionales posicionados mediante una imagen de comunicación sustentada en la tecnología</p> <p>Mejora sustancial en el índice de evaluación Web del INCAE, actualmente el MAG ocupa la posición 108</p>
5. Promover la articulación y coordinación interinstitucional de la gestión técnica y operativa del MAG, que propicien una gestión integrada de productos y servicios a los productores y sus organizaciones en los territorios rurales	Gestión y alineamiento intra e interinstitucional, por medio de la implementación de programas y actividades, mediante alianzas estratégicas público-público (MAG, SENASA, SFE, INTA, CONAC) y público-privado	Establecimiento de una estrategia de integración de clientela compartida para la integración de servicios intra e interinstitucionales del MAG, SENASA, SFE, INTA, CONAC	Estrategia de integración de clientela formulada	Servicios integrados interinstitucionales que promueven la coordinación, integración y gestión integrada a nivel interinstitucional
		Agendas de trabajo constituidas para la integración de servicios a nivel local, regional y nacional entre el MAG, SENASA, SFE, INTA, CONAC	No. de agendas de trabajo de integración de servicios establecidas	
		Desarrollo y aplicación de procedimientos y protocolos de manejo de proyectos de gestión de buenas prácticas productivas (actividades porcinas, avícolas, caprinas), supervisiones y certificaciones de CVO, bodegas de insumos	No. De procedimientos y protocolos para proyectos de buenas prácticas productivas establecidas	
		Reactivación y fortalecimiento del Sistema Nacional de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuario (SNITTA), el CONITTA y los Programas de Investigación y Transferencia de Tecnología agropecuarios (PITTAS), como mecanismos de articulación para el direccionamiento de la innovación, investigación y transferencia de	Estrategia de prioridades de investigación e innovación y transferencia de tecnología establecida	
		Número de PITTAS	Número de validaciones de tecnologías e innovaciones desarrolladas para el sector agropecuario	

Objetivos Estratégicos del MAG	Lineamientos institucionales	Principales acciones y/o proyectos estratégicos	Indicador	Producto o resultado
		tecnología agropecuaria focalizada en la agricultura familiar	establecidos por año	

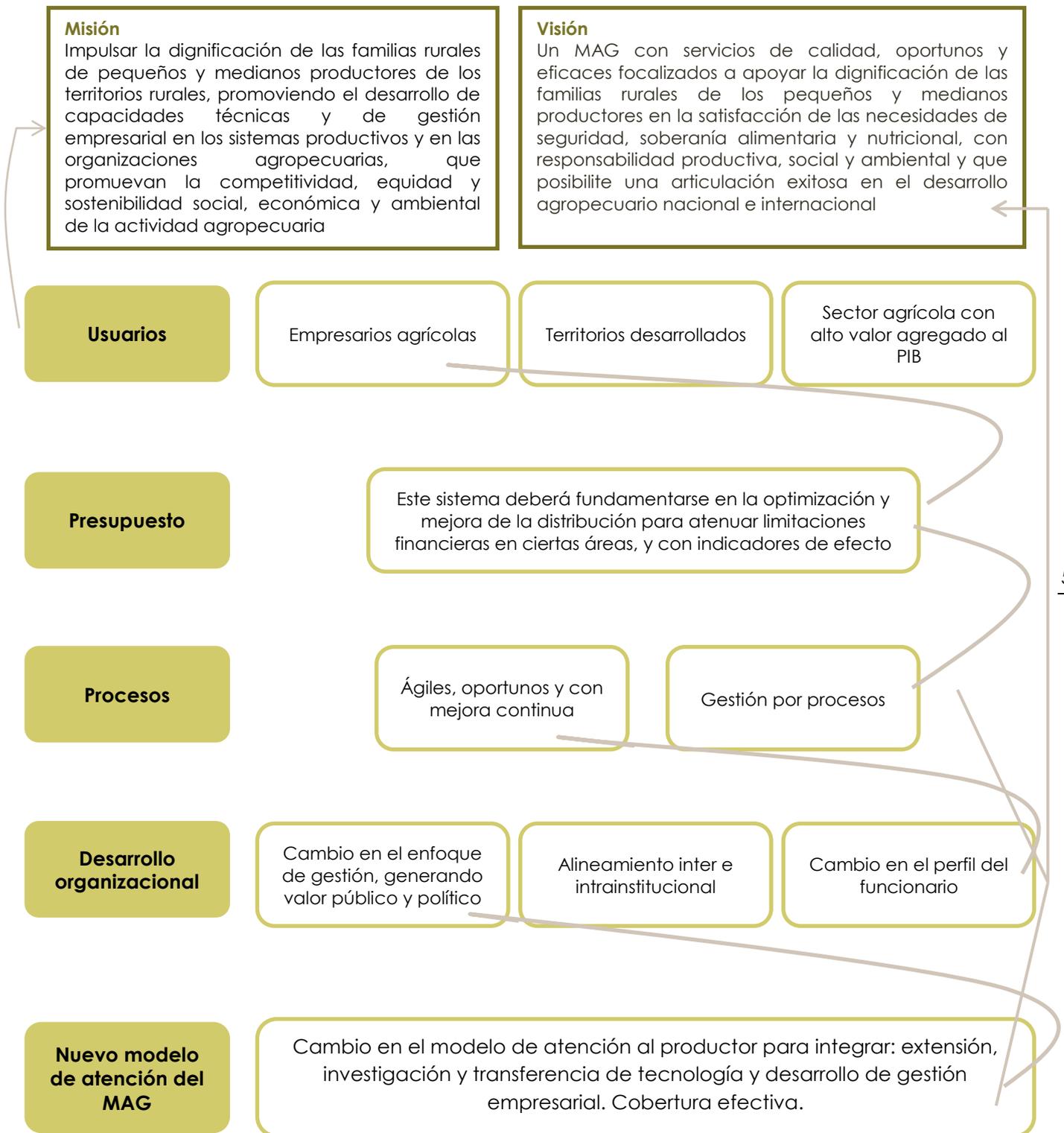
Mapa estratégico

El mapa estratégico es una arquitectura genérica que sirve para describir la estrategia. Cada uno de los elementos de la estrategia se armoniza en una cadena de causa y efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posible, hasta permitir que se cumpla la Visión establecida en el plan estratégico y la Misión de la organización.

Tomando en cuenta lo anterior, el mapa estratégico del Ministerio se observa, de diferente manera en las dos siguientes figuras: en la primera se toma como base el establecimiento del nuevo modelo de atención integral, pero como esto tomará algún tiempo, se establece un segundo mapa estratégico, con el fin de ir trabajando de manera paralela a la formulación del modelo, bajo la premisa de que el desarrollo organizacional, de todas maneras, es de alta prioridad para el Ministerio.

El nuevo modelo y el desarrollo organizacional son igualmente prioritarios, pues el modelo requiere de la transformación en los procesos de gestión como insumo hacia el éxito, por lo que deberá trabajarse, necesariamente, en ambos sentidos, desde el principio.

Figura 1: Mapa estratégico con base en el modelo MAG



Cronograma de ejecución del Plan Estratégico

A continuación se presenta el cronograma de ejecución del plan estratégico según los objetivos y lineamientos establecidos.



Cronograma del Plan Estratégico 2015-2018

Pilares de Política.

1. Seguridad y soberanía alimentaria y nutricional, 2. Oportunidades para la juventud del agro y de los territorios rurales, 3. Acciones de mitigación y adaptación de la agricultura ante el cambio climático, 4. Desarrollo Rural Territorial, 5. Fortalecimiento el sector agroexportador

Principales acciones y/o proyectos estratégicos por objetivo	Indicador	Período de Ejecución							
		2015		2016		2017		2018	
		I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem
Objetivo 1. Mejorar las capacidades competitivas de las familias rurales de pequeños y medianos productores agropecuarios, la juventud rural y sus organizaciones, mediante la mejora en la productividad, el conocimiento y transferencia tecnológica, la diversificación productiva, el fortalecimiento agroempresarial, que posibilite la articulación a los mercados externos									
Implementación de Programa Nacional de Incremento de la Productividad de los Productos Sensibles (arroz, frijol, maíz blanco, leche de vaca, carne de res, carne de cerdo, papa y cebolla de consumo fresco y café) para la Seguridad y Soberanía Alimentaria	Programa de incremento de la productividad de productos sensibles formulado y ejecutado al 2018								
Abordaje por agrocadena sensibles y sectoriales como estrategia de intervención en el sistema de extensión									
Desarrollo y consolidación del Servicio de Extensión Agropecuaria moderno y dinámico, bajo un enfoque sistémico, participativo, que focalice el abordaje de la agricultura familiar como estrategia de atención en los sistemas productivos y de las organizaciones en los territorios rurales, que contribuya en la mejora de la cobertura y la gestión de los servicios del MAG	Una estrategia metodológica formulada y en ejecución del servicio de extensión agropecuario actualizado al contexto actual								
	100% de agencias de extensión agropecuaria transformadas en su gestión								
Desarrollo de una planificación integrada con las instituciones del sector agropecuario, focalizada en programas y proyectos definidos según diagnósticos participativos que permitan la atención integrada de los servicios y la clientela atendida (organizaciones de productores, productoras y jóvenes rurales) en los territorios de intervención	Programas y o proyectos de intervención integrados y focalizados en territorios								
Desarrollo de un programa de gestión empresarial y organizacional, para la intervención integrada a las organizaciones que promueva el fortalecimiento organizacional y empresarial y el fomento de emprendimientos agroproductivos exitosos	Incremento de Organizaciones con proyectos desarrollo agroempresarial								
Elaboración de un plan de capacitación focalizado en mejoramiento de capacidades gerenciales, administrativas y técnicas para el fortalecimiento	Plan de capacitación formulado y ejecutado								

Principales acciones y/o proyectos estratégicos por objetivo	Indicador	Período de Ejecución							
		2015		2016		2017		2018	
		I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem
organizacional y empresarial de las organizaciones rurales.	Número de nuevas organizaciones apoyadas con capacitación técnica y empresarial								
Desarrollo de un programa de inversión para organizaciones de productores, orientado al financiamiento de proyectos que fomenten encadenamientos y emprendimientos agroproductivos competitivos.	Número de proyectos formulados con financiamiento por año.								
	% de organizaciones con capacidades y encadenamientos agroempresariales								
Fomento del acceso, uso y control de recursos y servicios orientados a las Organizaciones de productores (as) con enfoque de género y juventud rural de los territorios rurales, que mejoren la calidad de vida de las y los habitantes en los territorios.	Número de organizaciones de productores (as) y jóvenes rurales apoyados con proyectos generadores de encadenamientos agroproductivos ejecutados para la provisión de bienes y servicios en territorios y regiones.								
Fortalecimiento de las capacidades empresariales de las mujeres para su vinculación con los mercados potenciales	Política y estrategia de enfoque de equidad de género e inclusión social establecida								
Desarrollo y ejecución de Proyectos focalizados a los jóvenes rurales, en acompañamiento a la CONAC	Número de proyectos formulados y en ejecución con enfoque de juventud rural								
Proyecto de Gestión y administración de fideicomisos cafetalero y ganadero, para la implementación del programa de fomento cafetalero y del programa de fomento ganadero, como plataforma de la Nama a nivel nacional, conjuntamente con ICAFE y CORFOGA	Incremento en área renovada de café Programa de fomento ganadero establecido y en ejecución								
Establecimiento de un sistema de seguimiento y análisis efectivo a la aplicación de los Tratados de libre comercio para la eventual posición de los productos nacionales, incluyendo el análisis de la importación de bienes sensibles	Documentos de análisis formulados del comportamiento de los tratados de libre comercio (efecto e impacto)								
Análisis de medidas arancelarias de mercados meta con el fin de identificar nichos de mercado para los productores	Δ % del número de exportadores con oportunidades de exportación								
Establecimiento de alianzas para la cooperación, con gobiernos y entidades internacionales	Número de convenios firmados y en ejecución.								



Cronograma del Plan Estratégico 2015-2018

Pilares de Política.

1. Seguridad y soberanía alimentaria y nutricional, 2. Oportunidades para la juventud del agro y de los territorios rurales, 3. Acciones de mitigación y adaptación de la agricultura ante el cambio climático, 4. Desarrollo Rural Territorial, 5. Fortalecimiento el sector agroexportador.

Principales acciones y/o proyectos estratégicos	Indicador	Período de Ejecución							
		2015		2016		2017		2018	
		I sem	II sem	I sem	II sem	I sem	II sem	I sem	II sem
Objetivo 2. Fomentar y desarrollar la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional del país, mediante el apoyo de buenas prácticas de producción sostenible y orgánica en sistemas productivos familiares y comerciales, que contribuyan a la mejora en la calidad de vida de las familias rurales.									
Servicio integral de agricultura familiar en sistemas productivos familiares y comerciales y organizaciones, bajo buenas prácticas de producción sostenible u orgánica, para contribuir con el fomento y desarrollo de la seguridad y soberanía alimentaria, y con la calidad de vida de las familias rurales.	4260 nuevos sistemas agroproductivos de agricultura familiar con asistencia técnica en prácticas de producción sostenible y orgánica.								
Implementación de buenas prácticas productivas y comerciales en productos de consumo básico y de exportación	Cantidad de productores que aplican las BPA y obtienen incentivo económico								
El MAG impulsará un proyecto para la adopción y validación del Enfoque de Mejoramiento de Vida (EMV), como una estrategia de abordaje de la extensión agropecuaria, focalizada a en las organizaciones y/o familias rurales	Proyecto de adopción y validación del EMV ejecutado al 2017 en el MAG								
Formulación y ejecución de proyectos de producción sostenible y orgánica, que fomenten los sistemas productivos sostenibles.	Número de proyectos adoptando tecnologías de producción sostenible y de cambio climático / región								
Programa de incremento de la producción orgánica certificada, mediante el desarrollo y gestión de la actividad agropecuaria orgánica en sistemas familiares a través de emprendimientos y alianzas comerciales que permitan colocar sus productos en nuevos mercados a nivel nacional	Incremento de 2.000 nuevas hectáreas de producción orgánica al 2018								
Fortalecimiento de la Estrategia de Fincas Integrales como experiencia exitosa de servicios integrados y diversificación agroproductiva comercial y para la seguridad alimentaria y nutricional	Incremento de número de fincas integrales exitosas por región.								
Estrategia para la promoción del rescate de recursos de la agrobiodiversidad como material genético, semillas autóctonas y uso sostenible de sistemas de suelo y agua y desarrollo de sistemas agroalimentarios saludables que conlleven a una cultura de producción y hábitos alimentarios sanos e inocuos	% de bancos de material genético y semillas autóctonas en sistemas productivos								
	% de fincas con prácticas de producción sostenible, que permitan un uso más sostenible de recurso suelo, el agua y la agrobiodiversidad								
	Porcentaje de cultivos criollos o nativos en uso en las fincas integrales								

Principales acciones y/o proyectos estratégicos	Indicador	Período de Ejecución							
		2015		2016		2017		2018	
		I sem	II sem	I sem	II sem	I sem	II sem	I sem	II sem
Desarrollo de un estudio para la investigación de nuevas formas de preparación de alimentos, de manera que sean del gusto de la mayoría de los consumidores y que contribuya a diversificar la dieta del costarricense con productos nutritivos, nutraceuticos y saludables.	Estudio de preparación de alimentos a base de cultivos autóctonos y nutritivos								
Implementar un estudio de consumo en el mercado nacional de productos sanos y nutritivos y el desarrollo de una estrategia de fomento para su consumo	Estrategia de consumo de productos sanos y nutritivos desarrollada								
Fomento de proyectos de reconocimiento ambiental por buenas prácticas agroambientales en los sistemas productivos y organizaciones.	Nº de proyectos de reconocimiento ambiental / región								
Desarrollo de proyectos de NAMAS en actividades productivas prioritarias de ganadería y café	Número de proyectos namas / región Número de sistemas tecnológicos de mitigación / región								
Desarrollo de proyecto de mitigación de efecto de gases de efecto invernadero en actividades productivas en alianza con el Banco Nacional para la promoción de un mercado de carbono	Número de proyectos / región No. de proyectos de mitigación de gases/ región.								
Desarrollo de proyectos de prevención de desastres naturales y que contribuyan a la mitigación y adaptación del cambio climático de la actividad agropecuaria.	Número de proyectos / región								
Desarrollo de un sistema de información agroclimático que permita la prevención y manejo de desastres naturales en la actividad agropecuaria	Sistema de información para la prevención y manejo de efectivo operando en todo el país.								
Impulsar el programa nacional de bioenergía para la producción de energía sostenible a partir de subproductos de cultivos como palma africana, caña de azúcar, coyol, y del procesamiento de desechos agrícolas	Programa nacional de bioenergía elaborado y en ejecución								

Eje transversal: Alineamiento y fortalecimiento del sistema de gestión agropecuaria y rural

Principales acciones y/o proyectos estratégicos	Indicador	Período de Ejecución							
		2015		2016		2017		2018	
		I sem	II sem	I sem	II sem	I sem	II sem	I sem	II sem
Objetivo 3. Impulsar el mejoramiento y sostenibilidad de la gestión institucional, mediante servicios que respondan a las necesidades de los ciudadanos y la institución									
Formulación y ejecución de un programa de inversión pública de bienes muebles e inmuebles 2014-2018 para el mejoramiento de la infraestructura física y equipamiento institucional	20% anual del programa establecido y ejecutado. Número de equipos y software cambiados y disminución del promedio de equipos desactualizados								
Formulación y ejecución de un proyecto de gestión financiera orientado a los servicios sustantivos de la institución y la vinculación plan- presupuesto.	Formulación y ejecución de proyecto.								
Desarrollo de un proyecto de Gestión del Talento Humano integral, que incluya al menos:									
i) Administración de empleo orientado a mecanismos de evaluación del desempeño.	Sistema de evaluación del desempeño establecido								
ii) Programa de capacitación e inducción institucional 2015-2018, para la orientación de recursos y fortalecer la gestión del talento humano con un enfoque gerencial, liderazgo por resultados.	Programa de capacitación e inducción formulado y ejecutado								
iii) Relevo generacional a mediano plazo, bajo perfiles de puestos actualizados al nuevo modelo del sistema de extensión agropecuario e institucional.	Estrategia de relevo generacional y perfiles de puestos actualizados y adecuados al nuevo modelo de extensión agropecuaria								
Desarrollo de una metodología de asignación de recursos y evaluación de resultados de proyectos financiados con recursos de transferencias	Metodología formulada y en aplicación con indicadores de efecto, resultados								
Reformulación de la estructura general del Sistema de Gestión MAG (Macro proceso, Procesos y Procedimientos) asegurando la estructura lógica de un SG.	Estructura del sistema de gestión reformulada y en operación.								
Construcción de Indicadores de Gestión de Calidad para monitorear y mejorar los niveles de cumplimiento de las gestiones MAG.	Procedimiento de medición establecido y en operación								
	Sistema de indicadores de calidad establecidos y en aplicación								
Actualización y soporte del sistema específico de valoración de riesgos institucional, creando modelos informáticos de los procesos de planificación, presupuesto e incorporando el de autoevaluación del SCI	Sistema integral de control interno automatizado en 4 años								
Proceso de capacitación en materia de Control Interno al menos al 85% de los funcionarios del MAG	85 % de funcionarios capacitados y empoderados en el SCI en 4 años								
Proceso de evaluación del SCI institucional	Metodología de evaluación SCI formulada e implementada en 4 años								
Proyecto de fortalecimiento y direccionamiento integral de la planificación, mediante la integración del CI, el sistema de gestión de calidad y el seguimiento y evaluación de la gestión operativa y estratégica	Proyecto de planificación, control interno y evaluación integrado y elaborado								
Proyecto de establecimiento de un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión institucional del plan estratégico y operativo	Proyecto de un sistema integral de seguimiento, monitoreo y evaluación institucional elaborado y ejecutado								
Proyecto para el desarrollo de un sistema integrado de información a nivel	Un sistema de información integral								

Principales acciones y/o proyectos estratégicos	Indicador	Período de Ejecución							
		2015		2016		2017		2018	
		I sem	II sem	I sem	II sem	I sem	II sem	I sem	II sem
central y regional para una adecuada formulación, ejecución, control y seguimiento del proceso de planificación y asignación de recursos financieros en el MAG	automatizado y estandarizado en operación								
Desarrollo y consolidación del proceso de contraloría de servicios a nivel institucional	Oficina de contraloría de servicios establecida y consolidada								
Proyecto de Fortalecimiento del servicio del SUNII por medio de tecnología de punta que posibilite un servicio más eficiente y eficaz de documentación técnica	Servicios de documentación técnica con tecnología de punta								
Realizar un estudio para la modernización de la Ley orgánica del MAG.	Estudio elaborado en 1 año.								
Proyecto de fiscalización periódica del avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos y sus indicadores y sobre el desempeño administrativo-financiero institucional	Auditorías estratégicas de evaluación del marco estratégico y sobre el desempeño administrativo y financiero implementadas								



Principales acciones y/o proyectos estratégicos	Indicador	Período de Ejecución							
		2015		2016		2017		2018	
		I sem	II sem	I sem	II sem	I sem	II sem	I sem	II sem
Objetivo 4. Desarrollar las tecnologías de información y comunicación del MAG, mediante la interconexión e interoperabilidad, un modelo de datos y servicios integrados bajo el concepto de e-agricultura, que contribuyan a brindar un servicio de calidad a sus usuarios									
Fortalecer la convocatoria, la ubicación estratégica en la estructura organizacional, la participación y el protagonismo de la función de TIC.	Plan de Tecnología de información ejecutándose a partir del segundo año del plan estratégico.								
Fortalecer la infraestructura interna de TIC y el desarrollo de sistemas de información mediante la incorporación de tecnología de punta, de conformidad con las leyes y normativas vigentes.									
Asignar y priorizar los recursos necesarios para la prestación de los servicios de TIC.									
Asegurar la interconexión e interoperabilidad de las plataformas de TIC institucionales, mediante la identificación de procesos sustantivos y de apoyo y el nivel de integración tecnológica actual y requerida del MAG y los órganos desconcentrados.	Una plataforma TIC interconectada establecida y en operación								
Gestión oportuna de los requerimientos de interconexión con las entidades del Sector Agropecuario, el Gobierno Central y otras entidades relacionadas, así como, las normativas técnicas en materia de TIC.									
Desarrollo de un modelo de datos integrado del sector agropecuario, que garantice la integración y estandarización de los datos y la seguridad de la información, lo anterior conforme los requerimientos institucionales.	Un modelo de datos institucional estandarizado, integrado y actualizado								
Definición e implementación de un modelo de recolección, transporte, almacenamiento y procesamiento de información desde la Sede Central hacia y desde la periferia (Direcciones Regionales y Agencias de Extensión Agropecuaria) apoyado en TIC.									

Principales acciones y/o proyectos estratégicos	Indicador	Período de Ejecución							
		2015		2016		2017		2018	
		I sem	II sem	I sem	II sem	I sem	II sem	I sem	II sem
La definición e implementación de un modelo de servicios integrados y facilitados por TIC que atienda requerimientos de los usuarios en forma eficiente.	Un modelo de servicios tecnológicos institucional estandarizado, integrado y actualizado								
Adoptar un marco de referencia de mejores prácticas de gestión de TIC; para la definición e implementación de los procesos internos de la función de TIC actuales que orienten hacia el desarrollo y consolidación de un modelo de gestión en servicios.									
Definir e implementar un modelo de gestión de que permita asignar los recursos y sus costos a cada servicio de forma proporcional al consumo y la inversión requerida.									
Promover el concepto e-agricultura el cual conceptualiza la utilización de las diferentes Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) para el desarrollo agrícola sostenible y la seguridad alimentaria, mediante la consolidación y desarrollo de una propuesta de imagen institucional apoyada en herramientas tecnológicas como sitios web, redes sociales, usabilidad de los sistemas y dispositivos móviles.	Programa de inducción y capacitación para el posicionamiento del concepto de e-agricultura aplicado en la institución y por los usuarios de los servicios								
Página Web basada en servicios, que brinde información oportuna, segura, actualizada y disponible y que permita transparencia y rendición de cuentas de cara a la ciudadanía	Página Web construida y en producción								

Cronograma del Plan Estratégico 2015-2018



Eje transversal: Alineamiento y fortalecimiento del sistema de gestión agropecuaria y rural

Principales acciones y/o proyectos estratégicos	Indicador	Período de Ejecución							
		Año 2015		Año 2016		Año 2017		Año 2018	
		I sem	II sem	I sem	II sem	I sem	II sem	I sem	II sem
Objetivo 5: Promover la articulación y coordinación interinstitucional de la gestión técnica y operativa del MAG, que propicien una gestión integrada de productos y servicios a los productores y sus organizaciones en los territorios rurales									
Establecimiento de una estrategia de integración de clientela compartida para la integración de servicios intra e interinstitucionales del MAG, el SFE, SENASA, INTA, CONAC	Estrategia formulada y ejecutada								
Agendas de trabajo constituidas para la integración de servicios a nivel local, regional y nacional entre el MAG, el SFE, SENASA, INTA, CONAC	No. De agendas de trabajo de integración de servicios establecidas								
Desarrollo y aplicación de procedimientos y protocolos de manejo de proyectos de gestión de buenas prácticas productivas (actividades porcinas, avícolas, caprinas), supervisiones y certificaciones de CVO, bodegas de insumos	No. De procedimientos y protocolos para proyectos de buenas prácticas productivas establecidas								
Reactivación y fortalecimiento del Sistema Nacional de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuario (SNITTA), el CONITTA y los Programas de Investigación y Transferencia de Tecnología agropecuarios (PITTAS), como mecanismos de articulación para el direccionamiento de la innovación, investigación y transferencia de tecnología agropecuaria focalizada en la agricultura familiar	Estrategia de prioridades de investigación e innovación y transferencia de tecnología establecida Número de PITTAS establecidos por año								

Componente de seguimiento y evaluación

"todo debe medirse, pues lo que no se mide no se puede gestionar"

El proceso de planificación estratégica se desarrolla mediante la ejecución de 5 etapas:

1. Elaborar diagnóstico de la organización (interno y externo).
2. Fijar direccionamiento del marco estratégico.
3. Formular la estrategia y la gestión de proyectos y acciones a ejecutar.
4. Ejecutar el plan de trabajo.
5. Ejercer el control, el seguimiento y a mediano plazo la definición de una metodología de evaluación



El desarrollo efectivo para la ejecución, seguimiento y evaluación del plan facilitará que la formulación sea efectiva o incluso que se pueda modificar para adaptarse a nuevas circunstancias que el entorno registre. Precisamente, la adecuada y oportuna acción de control del plan hará que se tomen las previsiones de cambio requeridas.

El proceso de seguimiento y evaluación del Ministerio, se llevará a cabo con el instrumental de la Cadena de Resultados, con base en la matriz de objetivos, lineamientos e indicadores y producto, y con el cronograma de ejecución propuesto.

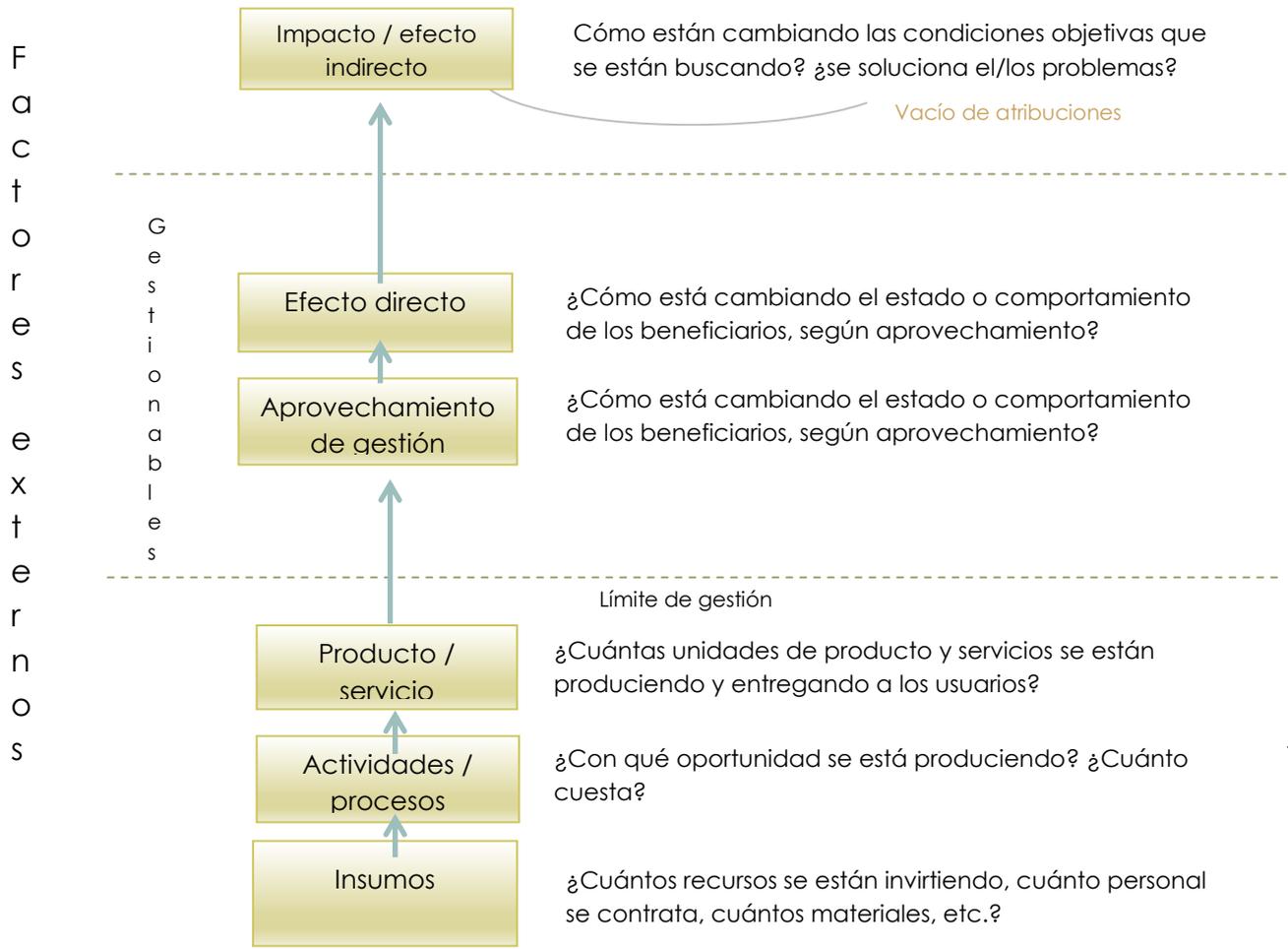
En esta oportunidad se toma en cuenta la metodología de cadena de resultados pues el personal ha recibido inducción y capacitación sobre esta metodología y se está considerando que para cualquier sistema con que se desee trabajar, se requiere, además, que el personal tenga las siguientes habilidades y esa es una etapa posterior que el Ministerio deberá ejecutar:

- ✓ Conocimientos que permitan identificar información oportuna y estratégica para la toma de decisiones en función del fin estratégico.
- ✓ Desarrollar habilidades técnicas en el uso de plataformas tecnológicas y sistemas de información integrados y automatizados que integren los sistemas y mecanismos de seguimiento y evaluación que hagan operativos los fines estratégicos.
- ✓ Establecer condiciones para la creación de un diseño lógico de creación y seguimiento de la estrategia.
- ✓ Crear una aplicación informática de un sistema de información que identifique criterios básicos para el seguimiento de la estrategia y creación de reportes de seguimiento y evaluación y mecanismos de evaluación de efectos y resultados.

La metodología está dirigida a encauzar a la organización, en forma continua, en dirección a sus resultados. "El monitoreo en resultados toma en cuenta toda la cadena de resultados desde los insumos, hasta llegar a los productos e impactos, y constituye otra faceta de un procedimiento de monitoreo ya establecido. La peculiaridad reside en que no solamente se observan las acciones efectuadas, sino que se intenta descubrir cuáles son los cambios ocasionados por dichas acciones", "Guía para los proyectos y programas de Cooperación Técnica" GTZ, 2004)

Esta metodología también es conocida como GBR, que se deriva de la Administración por objetivo y su proceso se podrá observar en la siguiente figura, mediante la cual se aprecia el cumplimiento de efecto y el vacío de atribución que corresponde a una etapa de articulación con otros actores de la sociedad y por tanto más compleja de lograr.

Cadena de resultados por Etapas (genérico)



Referencias bibliográficas

Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), 2004. "Monitoreo Agencias de Extensión Agropecuario en resultados: Guía para los proyectos y programas de Cooperación Técnica".

Estado de la Nación. 2013. Vigésimo Informe en desarrollo humano sostenible

Certo y Peter, "Dirección Estratégica" 1997. Mc Graw Hill.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2010. "La agricultura en Costa Rica: situación al 2010, su evolución y prospectiva"

Kaplan y Norton, "The strategy focused organization", 2001. Harvard Business School Publishing Co.

MAG. Taller de Retos y desafíos de la agricultura en Costa Rica. 2013.

MAG. Política agroalimentaria y de desarrollo rural, 2010-2021, Costa Rica

MAG. Política agropecuaria y de Desarrollo Rural 2015-2018, Versión Borrador, 2014.

Memorias anuales del Banco Central. 1962, 1970, 1991, 2012.

MIDEPLAN. Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018: "Alberto Cañas Escalante", Capítulo Sector Agropecuario y Desarrollo Rural, noviembre 2014.

SEPSA. Boletín estadístico agropecuarios 22/2012

Toffler, Alvin. (1980) "La Tercera Ola". Plaza y Janes Editores